

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS
SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL
PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”**

AUTOR: MARÍA VERÓNICA FREIRE RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. PEDRO RIVADENEIRA

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

MAYO 2012

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

FREIRE RODRÍGUEZ MARÍA VERÓNICA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, 7 de Mayo del 2012.

María Verónica Freire Rodríguez

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

ING. PEDRO RIVADENEIRA

DR. EDUARDO RON SILVA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”, realizado por la Señorita María Verónica Freire Rodríguez, ha sido guiado y revisado periódicamente, además cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, mismas que constan en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación a los Procesos del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Verónica Freire Rodríguez que lo entregue a Econ. Juan Lara Álvarez, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 7 de Mayo del 2012.

ING. PEDRO RIVADENEIRA
DIRECTOR

DR. EDUARDO RON SILVA
CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, MARÍA VERÓNICA FREIRE RODRÍGUEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de título ““AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 7 de Mayo del 2012.

María Verónica Freire Rodríguez

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y brindarme la oportunidad de llegar a cumplir cada uno de mis objetivos paso a paso y por todas sus bendiciones.

A mis padres, Marcelo y Rosy, por su apoyo, su amor, su dedicación y su entrega haciendo de mí la mujer que soy ahora y por estar conmigo a cada instante, por ser mi gran ejemplo de perseverancia y apoyarme en todo momento sin importar las dificultades.

A mis hermanos, Diego, Daniel y Santiago, que siempre me han brindado su apoyo y cariño, dándome ánimo para seguir cumpliendo mis metas.

A mi familia y amigos, que de una u otra manera se han hecho presentes, con una palabra de aliento, un consejo y su apoyo incondicional para continuar de pie en mis momentos de flaqueza.

María Verónica Freire Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar presente en todos los momentos de mi vida, guiándome para cumplir mis metas.

A la Escuela Politécnica del Ejército, que me ha brindado la oportunidad de ser parte de esta Institución, otorgándome las condiciones necesarias para adquirir conocimientos y formar mi vida profesional.

A mis tutores, Ing. Pedro Rivadeneira y Dr. Eduardo Ron, quienes han sido un apoyo incondicional durante este proceso, guiando y compartiendo sus conocimientos con el fin de obtener un trabajo de calidad.

A mis padres y hermanos, por su apoyo y amor para alcanzar el éxito.

A todos mis amigos y amigas, con quienes he compartido momentos únicos a lo largo de mi vida universitaria.

A todos los miembros de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., en especial al equipo de trabajo del Departamento de Recursos Humanos, por su apoyo y confianza, que permitieron la realización de mi tesis.

María Verónica Freire Rodríguez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	7
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE CUADROS	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
CAPÍTULO I	14
ASPECTOS GENERALES.....	14
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Base Legal de la Empresa.....	17
1.1.2 Objetivos del Ente Auditado	21
1.1.2.1 Objetivo General.....	22
1.1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.2 La Empresa	23
1.2.1 Reseña Histórica	23
1.2.2 Organigramas	25
1.2.2.1 Organigrama Estructural	25
1.2.2.2 Organigrama Funcional	27
1.2.2.3 Organigrama de Personal	49
CAPÍTULO II	51
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	51
2.1 Misión	51
2.2 Visión.....	52
2.3 Objetivos y Metas de las Áreas.....	54
2.4 Políticas	56
2.4.1 Política de Calidad e Inocuidad Alimentaria	57
2.4.2 Política de Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.)	57
2.4.3 Política de Seguridad y Salud de los trabajadores.....	59
2.5 Estrategias	60
2.5.1 Planeación y administración	64
2.5.2 Calidad total	64

2.5.3	Orientación al cliente	65
2.5.4	Diferencia competitiva	65
2.5.5	Estrategia de rentabilidad	65
2.5.6	Estrategias de crecimiento	66
2.6	Principios y Valores.....	67
2.6.1	Principios	67
2.6.2	Valores.....	68
CAPÍTULO III		72
ANÁLISIS SITUACIONAL		72
3.1	Análisis Interno.....	72
3.1.1	Descripción de los Procesos del Departamento de Recursos Humanos.....	72
3.1.1.1	Reclutamiento de personal	73
3.1.1.2	Selección de personal	80
3.1.1.3	Contratación de Personal	84
3.1.1.4	Inducción al Personal	92
3.1.1.5	Capacitación al Personal.....	97
3.2	Análisis Externo.....	103
3.2.1	Influencias Macroeconómicas	103
3.2.1.1	Factor Político.....	103
3.2.1.2	Factor Económico.....	105
3.2.1.2.1	Producto Interno Bruto (PIB).....	106
3.2.1.2.2	La Inflación.....	107
3.2.1.2.3	Riesgo País.....	108
3.2.1.2.4	Tasa Activa	110
3.2.1.2.5	Tasa Pasiva	111
3.2.1.3	Factor Social.....	112
3.2.1.3.1	Migración.....	112
3.2.1.3.2	Pobreza.....	113
3.2.1.3.3	Delincuencia.....	114
3.2.1.3.4	Factor Tecnológico	114

3.2.1.4	Factor Legal.....	116
3.2.1.4.1	Constitución Política de la República	116
3.2.1.4.2	Ley Orgánica de Aduanas	116
3.2.1.4.3	Ley de Compañías.....	117
3.2.1.4.4	Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor	118
3.2.1.4.5	Ley de Fomento Industrial	118
3.2.1.4.6	Ley del Seguro Social Obligatorio	119
3.2.1.4.7	Ley del Medio Ambiente	119
3.2.1.4.8	Código de Trabajo	120
3.2.1.4.9	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas	121
3.2.1.4.10	Ley de Régimen Tributario Interno	121
3.2.2	Influencias Microeconómicas.....	122
3.2.2.1	Clientes.....	122
3.2.2.2	Proveedores	123
3.2.2.2.1	Materia prima	124
3.2.2.2.2	Empaques.....	132
3.2.2.2.3	Accesorios, repuestos y materiales	137
3.2.2.2.4	Transporte y Seguridad	140
3.2.2.2.5	Asesoramiento y Capacitación	141
3.2.2.3	Competencia.....	143
3.2.2.3.1	Línea de galletería	145
3.2.2.3.2	Línea de pastas, fideos y espagueti	150
CAPÍTULO IV.....		153
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....		153
4.1	Generalidades de la Auditoría de Gestión	153
4.1.1	Concepto y definición	153
4.1.2	Importancia de la Auditoría de Gestión	156
4.1.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión	156
4.1.4	Beneficios de la Auditoría de Gestión	158
4.2	Fases de la Auditoría de Gestión.....	159

4.2.1	Fase I: Planificación.....	159
4.2.1.1	Planificación Preliminar	161
4.2.1.1.1	Visita preliminar	162
4.2.1.1.2	Archivo permanente	162
4.2.1.1.3	Riesgo Inherente	163
4.2.1.1.1	Plan Global de Auditoría.....	164
4.2.1.2	Planificación Específica.....	167
4.2.1.3	Evaluación del Sistema de Control Interno	168
4.2.1.3.1	Definición del Control Interno.....	169
4.2.1.3.2	Objetivos del Control Interno	170
4.2.1.3.3	Elementos de Control Interno	171
4.2.1.3.4	Clasificación de Control Interno	174
4.2.1.3.5	Modelos de Evaluación de Control Interno.....	176
4.2.1.3.6	Herramientas de Evaluación de Control Interno.....	182
4.2.1.4	Técnicas de Auditoría.....	185
4.2.1.5	Programas de Auditoría.....	188
4.2.1.1	Archivo de Planificación	190
4.2.1.2	Riesgo de Control.....	190
4.2.2	Fase II: Ejecución de la Auditoría	191
4.2.2.1	Archivo Corriente	192
4.2.2.2	Riesgo de Detección	195
4.2.2.3	Riesgo de Auditoría	195
4.2.2.4	Evaluación del Riesgo	196
4.2.2.5	Papeles de Trabajo	199
4.2.2.6	Evidencia de Auditoría.....	200
4.2.2.7	Pruebas de Auditoría.....	201
4.2.2.8	Hallazgos de auditoría.....	202
4.2.2.9	Indicadores de Gestión.....	203
4.2.3	Fase III: Comunicación de Resultados	204
4.2.3.1	Informe de Auditoría	205

4.2.4	Fase IV: Supervisión y Monitoreo.....	209
4.2.4.1	Seguimiento de Recomendaciones.....	209
CAPÍTULO V.....		210
APLICACIÓN PRÁCTICA		210
5.1	Planificación de la Auditoría.....	210
5.1.1	Planificación Preliminar	211
5.1.1.1	Programa de Auditoría Preliminar	211
5.1.1.2	Conocimiento Preliminar	213
5.1.1.3	Plan Global de Auditoría.....	237
5.1.1.4	Contrato de Auditoría	244
5.1.1.5	Aceptación del Servicio de Auditoría.....	249
5.1.2	Planificación Específica.....	249
5.1.2.1	Programa de Planificación Específica.....	250
5.1.2.2	Evaluación del Control Interno	253
5.1.2.3	Medición del Riesgo	289
5.1.2.4	Hallazgos de la Evaluación de Control Interno	293
5.1.2.5	Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno	296
5.2	Ejecución del Trabajo.....	303
5.2.1	Programa de Auditoría del Proceso de Reclutamiento de Personal	303
5.2.2	Programa de Auditoria del Proceso de Selección de Personal.....	317
5.2.3	Programa de Auditoria del Proceso de Contratación de Personal.....	344
5.2.4	Programa de Auditoria del Proceso de Inducción al Personal.....	371
5.2.5	Programa de Auditoria del Proceso de Capacitación al Personal.....	384
5.3	Comunicación de Resultados	396
5.3.1	Informe de Auditoría	397
5.4	Supervisión y Monitoreo.....	421
5.4.1	Seguimiento de Recomendaciones.....	421
CAPÍTULO VI.....		423
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		423
6.1	Conclusiones.....	423

6.2 Recomendaciones.....	424
GLOSARIO DE TÉRMINOS	426
BIBLIOGRAFÍA	431

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Matriz de Caracterización del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.	75
Tabla No.2: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.	77
Tabla No.3: Matriz de Caracterización del Proceso de Selección de Personal de ALSUPERIOR S.A.	82
Tabla No.4: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Selección de Personal de ALSUPERIOR S.A.	83
Tabla No.5: Matriz de Caracterización del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.	87
Tabla No.6: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.	89
Tabla No.7: Matriz de Caracterización del Proceso de Inducción de Personal de ALSUPERIOR S.A.	95
Tabla No.8: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Inducción de Personal de ALSUPERIOR S.A.	96
Tabla No.9: Matriz de Caracterización del Proceso de Capacitación al Personal de ALSUPERIOR S.A.	101
Tabla No.10: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Capacitación al Personal de ALSUPERIOR S.A.	102
Tabla No.11: Simbología para Flujogramas	183
Tabla No.12: Referencias de los Papeles de Trabajo	193
Tabla No.13: Marcas de Auditoría	194
Tabla No.14: Tabla de Ponderación del Riesgo de 3 escalas.....	196
Tabla No.15: Tabla de Ponderación del Riesgo de 5 escalas.....	197

Tabla No.16: Matriz de Riesgo mediante colorimetría de 5 niveles	199
--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1: Listado de accionistas ALSUPERIOR S.A.	18
Cuadro No.2: Ejes Estratégicos Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.	60
Cuadro No.3: Listado Proveedores Materias Primas ALSUPERIOR S.A.	124
Cuadro No.4: Listado Proveedores de Empaques de Productos ALSUPERIOR S.A.....	132
Cuadro No.5: Listado de productos que importa y exporta Kraft Foods Ecuador S.A.	145
Cuadro No.6: Listado de la línea de productos de harina de Noel S.A.	148
Cuadro No.7: Ejemplo del detalle de un Equipo de Auditoría	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1: Organigrama Estructural ALSUPERIOR S.A.	26
Gráfico No.2: Organigrama Funcional ALSUPERIOR S.A.	28
Gráfico No.3: Organigrama de Personal ALSUPERIOR S.A.	50
Gráfico No.4: Mapa Estratégico de ALSUPERIOR S.A.....	70
Gráfico No.5: Producto Interno Bruto 1990-2010	106
Gráfico No.6: Inflación Mensual 2009 – 2011	108
Gráfico No.7: Riesgo País 2011	109
Gráfico No.8: Tasa Activa 2011	111
Gráfico No.9: Tasa Pasiva 2011	112
Gráfico No.10: Participación de los Competidores directos de ALSUPERIOR S.A. en el Mercado Ecuatoriano de la Industria Galletera.....	149
Gráfico No.11: Participación de los Competidores directos de ALSUPERIOR S.A. en el Mercado Ecuatoriano de la Industria Pastificia.....	151
Gráfico No.12: Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión	166
Gráfico No.13: Componentes del COSO II – ERM.....	179
Gráfico No.14: Actividades de los Componentes del COSO II - ERM	180
Gráfico No.15: Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión	189

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Dentro del primer capítulo de ésta tesis se dará a conocer aspectos de carácter global de la empresa, describiendo brevemente el giro del negocio objeto de estudio, los objetivos de la presente investigación y la organización estructural de la Empresa examinada.

1.1 Antecedentes

Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. es una de las empresas que pertenecen al conglomerado empresarial, Corporación Superior, el mismo que se especializa en ofrecer productos alimenticios derivados de la transformación de cereales.

ALSUPERIOR S.A., es una sociedad anónima, dedicada a la elaboración de productos alimenticios, como: galletas, fideos pastas, derivados de cereales de alta calidad, especialmente el trigo. La distribución de su producción, en su mayor parte, es de tipo mayorista.

La empresa busca cumplir exigentes normas de sanidad, inocuidad, respeto y protección del medio ambiente, para satisfacción sus clientes.

La empresa cuenta con certificaciones relacionadas con dos sistemas de aseguramiento de la calidad muy conocidos: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) otorgada por la empresa INNOVARE CONSULTORES¹ en el año 2008 y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), otorgada por la empresa COTECNA² en el año 2009.

Este tipo de certificaciones se aplican a toda la cadena alimentaria desde la producción primaria hasta el consumidor. En complemento a las certificaciones que requiere este tipo de empresa para su adecuado funcionamiento, se encuentra en el proceso de certificación con la NORMA ISO 22000-2005³, con la empresa NOVATECH⁴ (mediante su propio Sistema de Gestión, ISO TECH⁵) a partir de enero 2011, basada en Gestión de Seguridad Alimentaria.

En su parte productiva, ALSUPERIOR S.A., desarrolla sus actividades en base al Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores. Mientras que, para el área administrativa, existe un Manual de Funciones para cada puesto de la empresa, sin observarse su cumplimiento.

¹ **INNOVARE CONSULTORES:** Empresa que expandió sus operaciones de Chile hacia Ecuador en el año 2005, con la finalidad de brindar asesoría empresarial en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, laboratorios, seguridad industrial, producción en campo.

² **COTECNA:** Empresa internacional líder en servicios de inspección comercial, seguridad y certificación que lleva 35 años siendo una autoridad mundial en esta industria.

³ **NORMA ISO 22000-2005:** Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria. Estándar internacional diseñado para asegurar la inocuidad de la cadena de suministros de alimentos.

⁴ **GRUPO NOVATECH:** ha implementado más de 350 proyectos exitosos, con organizaciones de diversa índole, basados en las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO T/S 16949, ISO 22000, ISO 27000, entre otros sistema. La empresa ALSUPERIOR S.A.

⁵ **ISO TECH:** Es una herramienta informática que ha sido desarrollada y probada con éxito en varias organizaciones para facilitar la administración de los Sistemas de Gestión de manera fácil, controlada, flexible e integrable con las redes locales de correo electrónico para el envío y recepción de mensajes de seguimiento, asignación de funciones y responsabilidades, y el control de la ejecución.

En sus inicios todas las empresas pertenecientes al conglomerado empresarial, Corporación Superior, desarrollaban metas y planificaban los procesos que demanda su giro de negocio de manera muy separada; por ello, en la actualidad, lo que se pretende es unificar cada una de las divisiones de negocio a las que se enfoca cada empresa de tal forma que los procesos administrativos internos se enmarquen dentro de un mismo objetivo en común como grupo, mediante la elaboración de una Planificación Estratégica que facilite la implementación de directrices generales y apegadas a la naturaleza de cada negocio.

La falta de implementación de adecuados procesos administrativos y comunicación interna, ocasionando desfases en las actividades que puedan generar una futura cadena de ineficiencias.

En razón del giro del negocio, debido a la alta demanda de mano de obra, las funciones que desempeña el área de Recursos Humanos son de gran relevancia. Por ello, es necesaria la implementación de evaluaciones específicas que ayuden a medir el rendimiento de los trabajadores de cada área de la empresa, de tal forma que se optimice el potencial de cada uno y brinden una mayor contribución a la empresa.

ALSUPERIOR S.A no ha manejado indicadores de gestión para conocer el grado de eficacia del personal de cada una de las áreas que la componen. Existe desconocimiento por parte del personal sobre los avances de la elaboración de la Planificación Estratégica que la Empresa está en proyecto

de desarrollo. Estos antecedentes, representan parte de los factores generadores de debilidades internas, los cuales podrán ser determinados a medida que se lleve a cabo la Auditoría de Gestión. Por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con suficiente personal, lo que dificulta el manejo y control de aproximadamente 600 personas, que es el total de funcionarios de toda la empresa.

1.1.1 Base Legal de la Empresa

Fábrica de Productos Alimenticios Italia S.A. se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada el 10 de abril de 1972, ante el notario Quinto del Cantón Quito y se inscribió en el Registro Mercantil del mismo cantón el 14 de abril de 1972; reformó integralmente sus estatutos y se convirtió en la actual sociedad anónima el 02 de enero de 1995, ante el notario Vigésimo del Cantón Quito y se inscribió en el Registro Mercantil del mismo cantón el 17 de mayo de 1995.

Adicionalmente, reformó parcialmente sus estatutos y su cambio de denominación a la actual como Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., mediante escritura pública otorgada el 06 de noviembre de 2007, por el Dr. David Antonio Vergara Almeida, en su calidad de gerente de ALSUPERIOR S.A., ante el notario Trigésimo Séptimo de Cantón Quito y se inscribió en el Registro Mercantil del mismo cantón el 09 de julio de 2008. Está bajo el control de la Superintendencia de Compañías; posee el RUC siguiente 179002276500.

El plazo de duración de la empresa es de cincuenta años, desde su inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo prorrogarse este plazo sucesivamente por cualquier periodo o disolverse antes del plazo convenido por las partes legales o cuando así lo decidiere la Junta General de Accionistas.

La empresa se encuentra domiciliada en la Parroquia de Guayllabamba, cantón Quito, provincia de Pichincha. Su detalle accionario se presenta en el cuadro a continuación:

Cuadro No.1: Listado de accionistas ALSUPERIOR S.A.

NOMBRE DEL ACCIONISTA	REPRESENTANTE LEGAL	CAPITAL SUSCRITO USD \$	NÚMERO DE ACCIONES	%
GARUA INTERNACIONAL INC.	Dra. María Edith Játiva / Directora - Presidente	39.232,40	98.081,00	98,081
GRINSEL CIA. LTDA.	Ing. Mercedes Mireya Román Zuelta / Gerente General	1,60	4,00	0,004
INVERSIONES SELECTA INSELESA S.A.	Dr. Jaime Rodrigo Vergara Jaramillo / Gerente General	766,00	1.915,00	1,915
TOTAL		40.000,00	100.000,00	100,00

Fuente: Escritura de Constitución de la Empresa ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

La compañía es gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente, por el Vicepresidente Ejecutivo y el Gerente General. La Junta General de accionistas legalmente convocada y reunida es el órgano supremo de la compañía. Tiene poder para resolver sobre todos los asuntos sociales, negocios y administración de la compañía, de cualquier orden y naturaleza.

Las decisiones de las Juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente, salvo las excepciones previstas en la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones sumarán a la mayoría. Cada acción liberada, esto es aquella que ha sido totalmente pagada, representa un voto.

ALSUPERIOR S.A. según su constitución tiene como objeto:

- La producción, el envase y comercialización de todo tipo de productos alimenticios.
- La comercialización de todo tipo de bienes, insumos y equipos para el sector alimenticios;
- La elaboración o comercialización de fideos, tallarines, harinas, cereales, pastas en general y similares;
- La comercialización y producción de comestibles en todo tipo de empaque y presentación, preservados, enlatados, enfundados, etc.
- La comercialización, producción de comestibles empacados al vacío o de cualquier otra forma y presentación;
- La comercialización y producción de comestibles principalmente elaborados de harinas de trigo o cebada de otros cereales y todos sus subproductos.
- La importación o exportación de bienes y equipos, productos e insumos para las áreas y sectores antes determinados, así como todo tipo de bienes para consumo propio o para su comercialización.

- La representación de marcas de fábrica, marca de servicios, nombres comerciales, fabricantes, productos, equipos, etc. dentro de las áreas y sectores antes señalados.

Para la realización de su objeto, la compañía podrá importar y exportar bienes y servicios y ejecutar y celebrar todo acto o contrato civil y/o mercantil permitido por la ley, inclusive podrá participar como socia o accionista de otras sociedades. La compañía podrá ejecutar todo acto y contrato relacionado o referente a su objeto social y todos aquellos necesarios para su cumplimiento.

Cada acción de la empresa confiere a su titular la calidad de accionista y le atribuye como mínimo los derechos fundamentales que de ella se derivan.

Las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico se distribuirán de acuerdo con la ley, en la forma que determine la Junta General de Accionistas. Para ello, el ejercicio económico se contará desde el primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

Son causas de disolución de la compañía todas aquellas establecidas en la Ley de Compañías y resolución tomada en este sentido por la Junta General con sujeción a la ley. En caso de disolución, la sociedad entrará en proceso de liquidación y si no existiese oposición, el Gerente General, asumirá las funciones de liquidador.

Adicionalmente, ALSUPERIOR S.A. desarrolla sus actividades con la siguiente normatividad externa:

- Constitución Política de la República
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor
- Ley de Fomento Industrial
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Ley del Medio Ambiente
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas
- Ley de Régimen Tributario Interno

Y como normatividad interna, cuenta con las siguientes:

- Estatutos de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.
- Reglamento Interno de Trabajadores ALSUPERIOR S.A.
- Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores ALSUPERIOR S.A.

1.1.2 Objetivos del Ente Auditado

Objetivo es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para alcanzarlo. Por este motivo se lo utiliza para:

- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

Al encontrarse la empresa ALSUPERIOR S.A. en proceso de Certificación en la Norma ISO 22000:2005, se está iniciando el desarrollo de la Planificación Estratégica de la misma, por lo cual me permito plantear los siguientes objetivos:

1.1.2.1 Objetivo General

Ser un ente generador de empleo aplicando procesos de calidad en la elaboración, distribución y comercialización de pastas, fideos y galletas. Buscando un óptimo desarrollo de las técnicas de procesamiento de cereales, para aprovechar las propiedades nutritivas y vitamínicas que éstos ofrecen.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Ser una empresa líder en el mercado de alimentos principalmente elaborados de harinas de trigo.
- Contribuir al mejoramiento nutricional de la persona en todas las etapas de su vida, al complementar su alimentación con un producto garantizado e higiénicamente elaborado con las mejores materias primas.

- Elaborar y comercializar diversos tipos de galletas, fideos, tallarines y pastas en general en diferentes presentaciones de empaque.
- Proteger la salud del individuo aplicando las normas sanitarias específicas relacionadas con la industria alimenticia.

1.2 La Empresa

Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. es una empresa industrial, que se dedica a la elaboración de productos alimenticios derivados de cereales de alta calidad, especialmente el trigo.

- **En la División Industrial:** se produce harinas para la elaboración de pan, galletería, repostería, fideos, entre otros usos.
- **En la División de Consumo:** se elabora galletas, fideos, cereales en polvo, y diversas clases de snacks.

1.2.1 Reseña Histórica

Con el objetivo de ofrecer un producto de inigualable sabor y textura, durante el año 1972, se conforma una empresa familiar de responsabilidad limitada dedicada a la producción de pastas, fideos y tallarines. De esta forma nace la “Fábrica de Productos Alimenticios Italia”, la cual, con el paso de los años adquirió mucha popularidad y prestigio dentro del mercado capitalino gracias a la acogida de sus recetas y su alto nivel nutricional.

Años después, debido a su crecimiento y a la necesidad de suplir la alta demanda que existía sobre estos productos, sus propietarios se proponen ampliar la infraestructura y maquinaria de la fábrica para la creación de una nueva línea de producción, como es, la elaboración de galletas. Gradualmente la industria galletera inició un proceso de crecimiento y desarrollo, ya que se incrementó de acuerdo con las nuevas necesidades de los mercados en expansión, y de los gustos y necesidades de los consumidores. En la actualidad, la galleta es un alimento popular y se encuentra en todas partes, sin distinción de países ni lugares.

ALSUPERIOR S.A. es una empresa que tiene más de 50 años en el mercado y se ha caracterizado por su gran interés en crear siempre nuevos canales de comunicación y relación entre la empresa y sus clientes, sin dejar de lado a sus consumidores. Su capital es 100% ecuatoriano y genera más de 600 plazas de trabajo, sus modernas plantas generan un portafolio de productos altamente diversificado y atractivo en las categorías donde compiten.

En la actualidad Alimentos Superior cuenta con diferentes líneas de productos, entre ellas:

- **Galletas:** Aniventuras, Apetitas, Circus, El Toque, Fruties, Krispiz, Salticas, Siluet, Trikis y Tuyas.
- **Fideos:** Amancay, Italia y Fideos Granel

1.2.2 Organigramas

*“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, desempeñando un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. Revela los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad conjuntamente con los canales formales de la comunicación”.*⁶

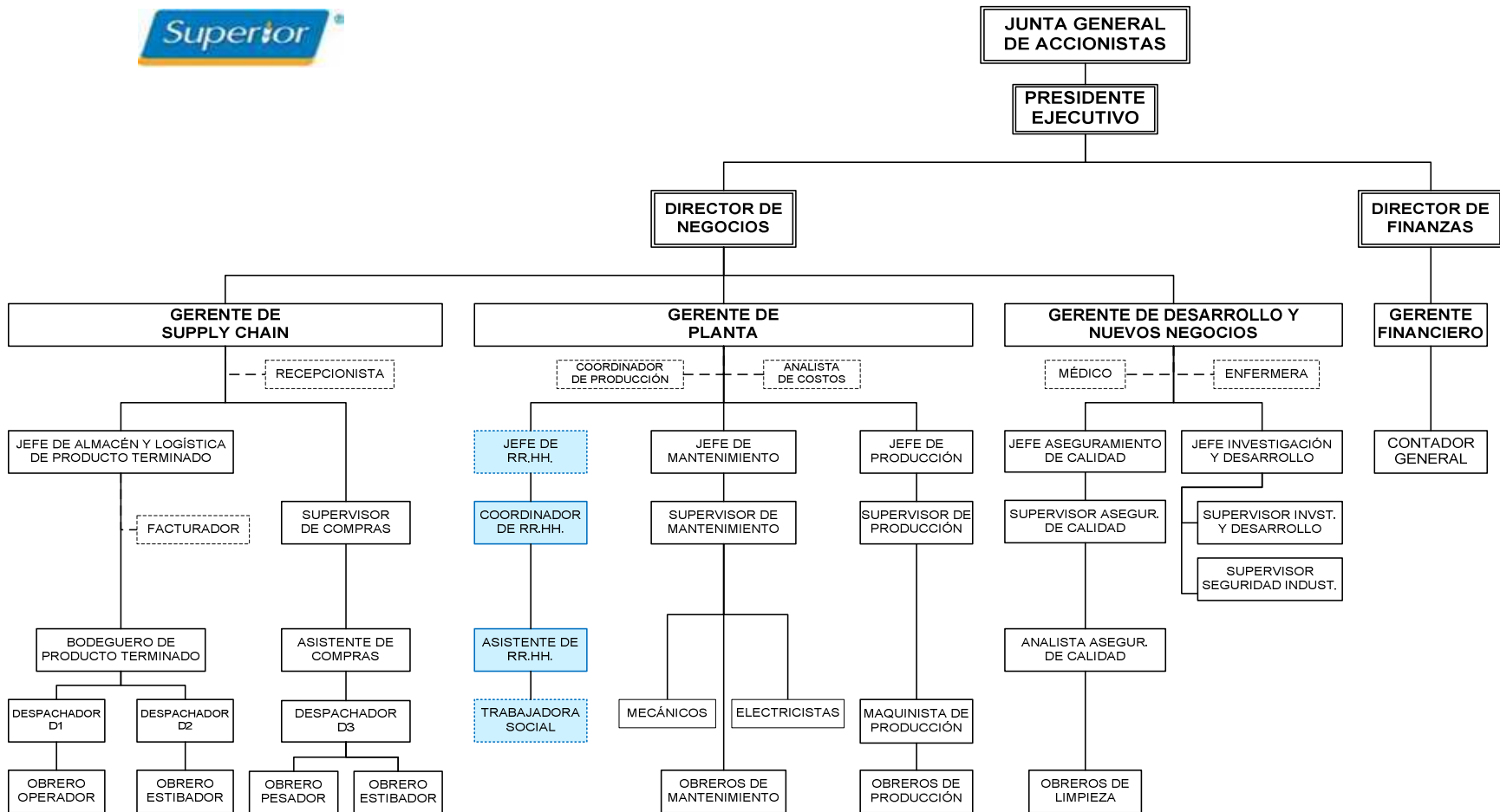
1.2.2.1 Organigrama Estructural

Representación gráfica de una organización que permite conocer de una manera objetiva sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente de la Empresa ALSUPERIOR S.A.:

⁶ www.monografias.com

Gráfico No.1: Organigrama Estructural ALSUPERIOR S.A.



Fuente: ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

El organigrama estructural de ALSUPERIOR S.A. está apegado a la realidad de la empresa, en cuanto a sus niveles directivos y la división de las diferentes áreas o jefaturas de la empresa se encuentran establecidas de acuerdo a la jerarquía que se ha establecido internamente.

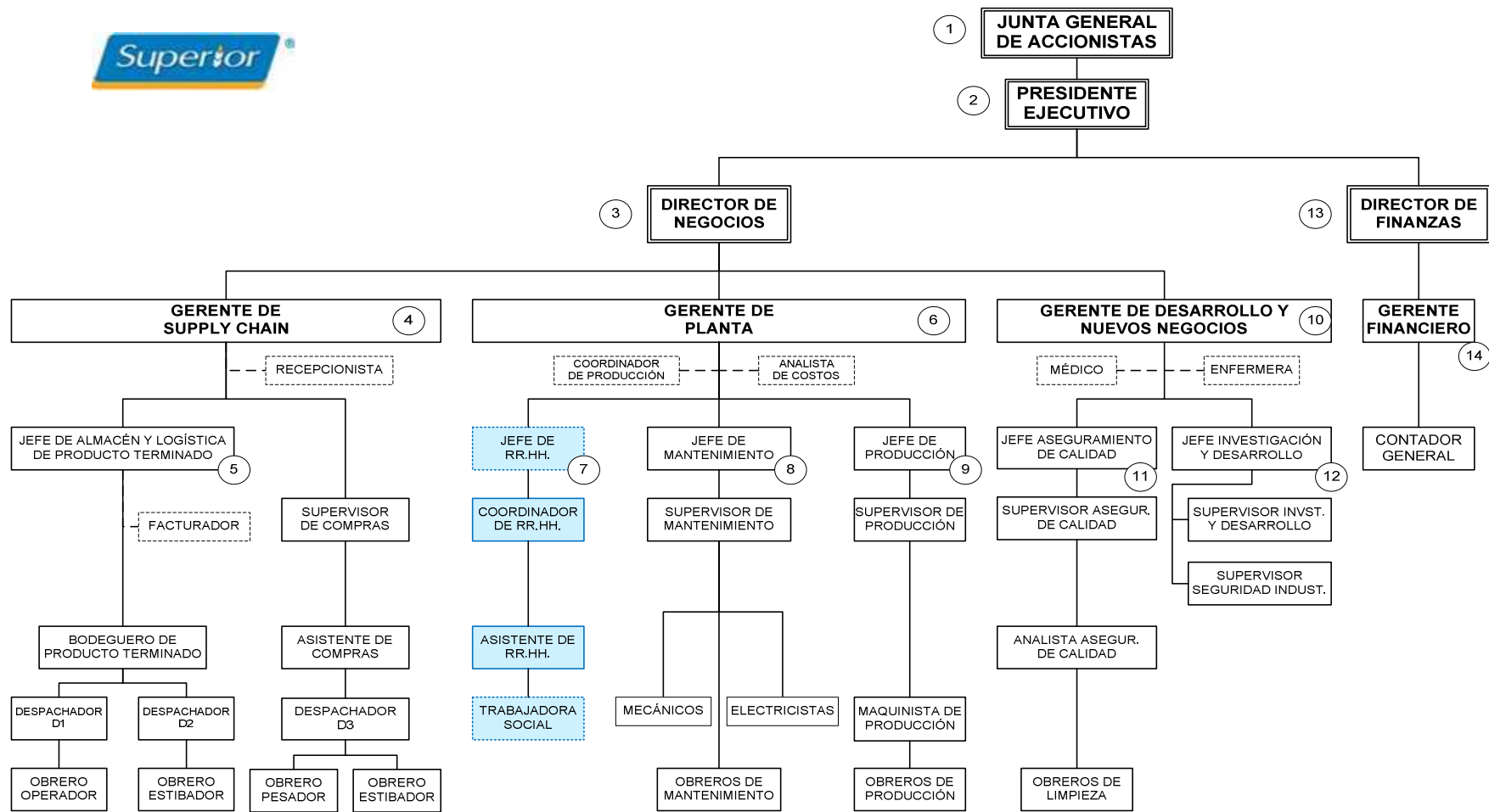
El Departamento de Recursos Humanos se encuentra dentro de la Gerencia de Planta, debido a que, ésta es el área que mayor cantidad de personal abarca en referencia a todos los funcionarios de la empresa. Sin embargo, este departamento se encarga de administrar el recurso humano de la empresa tanto de la parte productiva como administrativa.

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Representación gráfica en la cual se detalla las funciones principales básicas de cada nivel de las unidades administrativas y productivas de la organización. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

A continuación se presenta el organigrama funcional vigente de la Empresa ALSUPERIOR S.A.:

Gráfico No.2: Organigrama Funcional ALSUPERIOR S.A.



Elaborado por: Verónica Freire R.

Fuente: ALSUPERIOR S.A.

El organigrama funcional de ALSUPERIOR S.A. define las funciones que desempeña cada una de las personas según el cargo asignado.

Debido al poco espacio en el esquema gráfico del organigrama estructural, a continuación se detallarán las funciones de los niveles directivos de la empresa⁷:

(1) Junta General de Accionistas

- Nombrar, remover y fijar la retribución del Presidente, Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General.
- Para ocupar estos cargos no se requiere ser accionistas de la compañía y los elegidos pueden ser indefinidamente reelegidos. El periodo de duración en el cargo es de cinco años.
- Acordar aumentos y disminuciones de capital.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que presenten los administradores y los Comisarios acerca del negocio y dictar la resolución correspondiente.
- Contratar auditorías externas.
- Todos los demás deberes y atribuciones constantes en estos estatutos y los que le concede la ley.

⁷ Manual de Funciones ALSUPERIOR S.A. 2010

(2) Presidente Ejecutivo

- Maximizar el capital de los accionistas, minimizando el riesgo de todas las operaciones y decisiones inherentes a la empresa, en todos los cambios y áreas en las que se desempeña.
- Planificar, ejecutar y controlar todas las actividades que se realiza en la empresa, para la consecución adecuada y sistemática de los objetivos que han sido planeados con anterioridad.
- Velar que se cumplan los mismos de acuerdo a un presupuesto y un plan específico aprobado por el directorio.
- Garantizar que todos los recursos que tiene la empresa sean utilizados de manera eficiente y eficaz, dentro de los márgenes de competitividad del sector para obtener el mayor grado de rentabilidad posible.

(3) Director de Negocios

- Desarrollar estrategias e iniciativas que sean el motor de impulso de las ventas de productos, soluciones y servicios.
- Descubrir y potencializar nuevas oportunidades de negocio que permitan el crecimiento de la compañía.
- Establecer y definir las metas de la organización, así como las acciones que se deben tomar para concretar la visión y misión de AL SUPERIOR S.A.
- Realizar las coordinaciones internas de las actividades y proyectos que llevará a cabo.

- Programar, coordinar, ejecutar y evaluar el levantamiento de información para asegurar una oportuna toma de decisiones.
- Realizar estudios sobre posibles alianzas estratégicas que la empresa requiera para ampliar sus líneas de negocio.
- Mantener una adecuada relación comercial y política con los clientes y proveedores de la empresa.
- Coordinar y ejecutar actividades de atención, análisis y exposición de la información garantizando el cumplimiento de los planes anuales de trabajo.
- Contribuir al desarrollo de nuevos productos a partir de la interpretación de las necesidades del cliente.
- Destinar recursos y dirigir estudios para analizar los factores externos que afectan al giro del negocio: competidores potenciales y como promover el incremento de valor agregado a la gestión de la empresa.

(4) Gerente de Supply Chain⁸

- Elaborar planes de abastecimiento para materias primas, materiales de empaque que serán utilizados en el proceso productivo.
- Contribuye a mejorar la productividad, eficiencia y el rendimiento en los procesos propios de la elaboración de los productos que se elabora.
- Coordinar la entrega-recepción de materias primas para las fechas previamente establecidas y de acuerdo con los cronogramas de producción

⁸ **Supply Chain:** Cadena de Suministro o Abastecimiento de Materias Primas

- Asegurar el cumplimiento de Normas de Seguridad, Higiene y Calidad de los Proveedores como del producto enviado a los Clientes.
- Promover la motivación, capacitación y desarrollo del personal que trabaja en la empresa.
- Proponer, Coordinar y controlar la elaboración y ejecución de planes de inversiones de capital.
- Elaborar presupuestos y controlar los gastos y costos de fabricación de los productos.
- Mantener actualizados los manuales, procedimientos, Instructivos, Registros y demás Documentos del sistema de Calidad e Inocuidad de Corporación Superior.

(5) Jefe de Almacén y Logística de Producto Terminado

Funciones Generales

- Coordinación y control de despachos desde la Bodega de Producto Terminado hacia las Bodegas de las Regionales y clientes de Corporación Superior.
- Supervisión y Control de los Inventarios de las bodegas a su cargo.
- Coordinación con el departamento de producción, en la planificación de producción en base a los requerimientos y presupuestos de ventas, para el cumplimiento de los despachos.
- Emisión de informes de los despachos de producto terminado.

- Revisar y supervisar los procedimientos e informes que emitan los bodegueros, asistentes de bodega para las áreas asignadas y relacionadas.
- Emitir informes sobre el estado del producto terminado al área de Aseguramiento de la Calidad.
- Elaborar y mantener los registros relacionados con sus responsabilidades.
- Controlar el movimiento de los inventarios físicos y la verificación del registro en el sistema AXAPTA⁹.
- Y otras actividades y responsabilidades que se encuentran detalladas en el Sistema de la Gestión de la Inocuidad.

Funciones de Logística

- Movilizar el producto de acuerdo a los requerimientos, asegurando la preservación de sus características.
- Recepcionar los pedidos de las bodegas regionales y clientes, para atender en forma oportuna sus requerimientos.
- Solicitar y coordinar el transporte para despacho de producto.
- Verificar que se cumpla con las disposiciones y procedimientos del control de vehículos por parte del departamento del Aseguramiento de la Calidad.
- Coordinar el abastecimiento de contenedores y documentos para los despachos a clientes del exterior y especiales.

⁹ **AXAPTA:** Sistema de planeación de recursos empresariales, soportar procesos de negocio para la planeación, generación, ejecución y seguimiento de órdenes de trabajo basadas en temparios, acuerdos de servicio, compra de insumos, asignación y control de repuestos y la organización y planeación de la fuerza operativa del área de mantenimiento.

- Coordinar la disponibilidad de los transportistas para traslados varios que se requiera en la empresa.
- Coordinar con las Bodegas de las Regionales la reposición de inventarios de acuerdo a los stocks mínimos y requeridos para las ventas.

Funciones Operativas

- Revisión de calidad de producto terminado, en coordinación con departamento de control de calidad.
- Verificación de producto terminado en devolución para ejecución de reproceso o bajas.
- Verificación del aseo de las áreas asignadas y de responsabilidad en las bodegas.
- Controlar el mantenimiento preventivo de los equipos de bodega.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades de fumigación y limpieza de acuerdo a la planificación y disposiciones establecidas observando las BPM y requisitos del sistema HACCP.
- Revisar los pedidos que comercialización coloca y coordinar con producción su elaboración.
- Supervisar la optimización de los espacios físicos existentes para facilitar el despacho del producto utilizando el método (FIFO) primeras entradas – primeras en salir y arreglo de las instalaciones del área.
- Supervisar el manejo de bodega tanto de ALSUPERIOR, como las externas (arrendadas).

- Controlar que el producto cumpla con todas las normas de calidad en cuanto a peso, empaque, envoltura y caducidad.
- Comunicar a producción los requerimientos para reposición de stock.
- Elaborar y remitir informes solicitados por Directores y Gerencias sobre los movimientos de inventarios, saldos y demás temas relacionados con el manejo de las bodegas.

(6) Gerente de Planta

Funciones Generales

- Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de las operaciones de la planta garantizando el cumplimiento de los planes de producción dentro de los parámetros de calidad, costos y plazos de entrega.
- Controlar las siguientes áreas: Producción, Mantenimiento, Seguridad Industrial y Recursos Humanos.
- Efectuar la planificación inherente a las áreas de responsabilidad, análisis de costos, revisión de niveles de inventarios y proyecciones de producción.
- Coordinar con el Departamento Comercial el presupuesto y abastecimiento oportuno de los productos.

Funciones de Mantenimiento

- Supervisar el cumplimiento de los planes y programas de mantenimiento preventivo de los activos del Complejo Industrial

- Revisión y aprobación de planes de mantenimiento, requisiciones de compra de repuestos, facturas de repuestos para el pago
- Negociación de repuestos no cotidianos, construcciones de partes, pieza y equipos menores
- Apoyo en la solución de problemas de las máquinas
- Revisión y Control de gastos de mantenimiento
- Coordinar montajes industriales y mejoras de equipos existentes.

Funciones en Recursos humanos

- Supervisar el cumplimiento de los subsistemas de recursos humanos en el complejo industrial
- Desarrollar planes de carrera y promover la motivación y capacitación para todos los colaboradores del complejo industrial
- Planificar y realizar seguimiento del proceso de mejoramiento continuo en la planta como herramienta para generación de iniciativas de productividad para alcanzar los objetivos previstos.
- Mantener la disciplina y orden dentro del complejo industrial
- Revisión y aprobación de requerimiento de personal
- Inducción y capacitación al personal de producción

Funciones en el Sistema de Gestión

- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, instructivos y demás normas del sistema de gestión.
- Mantener actualizados todos los documentos del sistema de gestión.

Funciones de Costos

- Elaborar presupuestos anuales y controlar los gastos en las áreas de su responsabilidad.
- Asignación de costos de mano de obra.

(7) Jefe de Recursos Humanos

- Planificar las necesidades de Recurso Humano (mano de obra directa e indirecta) para la planta, en coordinación con el Gerente de Planta.
- Recibe "requerimientos de personal" de jefes inmediatos y define perfil requerido.
- Consulta Descripción del Puesto y planifica reclutamiento.
- Realiza entrevista preliminar a candidatos.
- Entrevista a candidatos finalistas, al igual que el jefe inmediato solicitante.
- Comunica al candidato escogido sobre la decisión de la Empresa y coordina su incorporación.
- Recibe al nuevo empleado y lo presenta al equipo de trabajo de la empresa.
- Firma el contrato de trabajo por parte del Empleador
- Firma "Autorización de Ingreso a Nómina"
- Verifica solicitudes de vacaciones y las aprueba
- Verifica las novedades de las horas extras emitidas por los asistentes de RR.HH y aprueba la nómina
- Aprueba liquidaciones del personal

- Analiza variaciones respecto a la nómina y tendencias, e informa a Gerencia
- Aprueba certificados de trabajo
- Elabora el plan e instrumentos para realizar la Evaluación del Desempeño del personal
- Supervisa el proceso de levantamiento de información del Plan de Capacitación, y lo presenta a Gerencia para su aprobación
- Verifica el cumplimiento del Plan de Capacitación y evalúa la capacitación recibida
- Planifica, y verifica la ejecución de los procesos del área, y propone cambios de ser necesario.
- Coordina con el Dpto. Médico la atención al nuevo personal, y campañas preventivas con el personal contratado.
- Participa en las actividades del Comité de Higiene y Seguridad Industrial
- Verifica el servicio prestado por la compañía de seguridad, el proveedor de alimentación, los transportistas y limpieza.
- Coordina con el asesor legal los problemas laborales
- Elabora los índices de gestión del Departamento
- Realiza llamados de atención y/o desvinculaciones del personal
- Realiza seguimiento al trámite legal de accidentes laborales
- Verifica el cumplimiento de las normas del sistema de inocuidad en las áreas bajo su responsabilidad
- Verifica el cumplimiento de las políticas internas y del Código del trabajo en cuanto al manejo del personal

- Atiende a quienes solicitan préstamos o anticipos, y aprueba las solicitudes que cumplan con los requisitos establecidos por la Empresa
- Asegura el procesamiento oportuno, confidencial y exacto de la nómina, de acuerdo a las disposiciones de compensación de la Organización, gestionando las interrelaciones con terceros (IESS, Ministerio de Relaciones Laborales y SRI).

(8) Jefe de Mantenimiento

Funciones de Mantenimiento de Activos

- Elaborar y aplicar programas de Mantenimiento preventivo y predictivo, buscando la minimización de paros de planta por mantenimiento correctivos para lograr la máxima eficiencia de las máquinas propiedad de la empresa.
- Elaborar y aplicar planes de mantenimiento de edificios, jardines, cerramientos y demás activos de la empresa.
- Coordinar con Producción el cumplimiento de planes y programas de mantenimiento preventivo; mantener reportes efectivos para prevenir daños de máquinas y equipos.
- Preparar presupuestos anuales y mensuales para Mantenimiento. Mantener un control de gastos del Departamento para optimizar los recursos
- Mantener en orden las máquinas en desuso, así como repuestos, materiales y chatarra.

- Coordinar con Bodega de repuestos para las adquisiciones aplicando los procedimientos de compras establecidas.

Funciones en el Sistema de Gestión de Inocuidad

- Cumplir y hacer cumplir las Normas de seguridad Industrial, y buenas prácticas de manufactura en los trabajos del equipo de Mantenimiento
- Mantener actualizados los procedimientos, instructivos, registros y demás base documental de los sistemas de Calidad de la empresa.
- Emitir informes a la Gerencia de Operaciones sobre los indicadores de gestión y control estadístico de paros de planta.

Funciones sobre la Administración del Personal del área

- Preparar y comunicar con antelación los horarios del personal a su cargo, con una distribución equitativa de trabajo
- Comunicar a tiempo a Recursos Humanos las novedades y requerimientos del personal.
- Evaluar al personal a su cargo y Proponer planes de capacitación y desarrollo.

(9) Jefe de Producción

Funciones Generales

- Elaborar programas de Producción buscando la mayor productividad, mejor eficiencia y rendimiento en las líneas de producción de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir las Normas de seguridad, higiene y calidad de los procesos productivos.
- Mantener actualizados los procedimientos, instructivos, registros y demás base documental de los sistemas de gestión de inocuidad y Calidad de la empresa.

Funciones sobre la Mano de Obra

- Administrar el personal a su cargo, con una distribución equitativa de trabajo, procurando la mayor productividad en los procesos.
- Evaluar al personal a su cargo y Proponer planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Entrenar al personal en el puesto de trabajo.
- Planificar con antelación y solicitar a Recursos Humanos la dotación de personal necesario.
- Emitir horarios de trabajo del personal y controlar el cumplimiento de los mismos; comunicar oportunamente las novedades del personal a Recursos Humanos.

Funciones de Maquinaria

- Coordinar con Mantenimiento la ejecución y cumplimiento de planes y programas de mantenimiento preventivo; mantener reportes efectivos para prevenir daños de máquinas y equipos.

Funciones de Materiales

- Proponer y mantener controles y reportes de necesidades y consumo de materiales en las diferentes líneas de producción, utilizando los sistemas informáticos establecidos por la empresa.
- Mantener actualizada la información y reportes de entrega de producto terminado a bodega e ingreso al sistema.
- Emitir diariamente los balances de producción, de los productos fabricados el día anterior.

Funciones de Mejoramiento

- Proponer proyectos de mejoramiento de los procesos productivos
- Emitir reportes periódicos de avance y cumplimiento de planes y programas.
- Emitir informes mensuales del Departamento e indicadores de gestión

Funciones sobre el Sistema

- Mantener actualizados los manuales, procedimientos, Instructivos, Registro y demás Documentos del sistema de Calidad e Inocuidad de Corporación Superior relacionados con el área de Producción

(10) Gerente de Desarrollo Alimenticios y Nuevos Negocios

Funciones de Desarrollo

- Determinar y autorizar conjuntamente con la Gerencia de Planta las especificaciones de materia prima, material de empaque y producto terminado
- Liderar el comité de desarrollo de nuevos productos
- Elaboración de prototipos y coordinación de pruebas industriales
- Elaboración de planos mecánicos, textos legales y aprobación de artes finales
- Coordinación de pruebas de impresión
- Tracking de productos.
- Formulación de macro y micro nutrientes para la elaboración de productos nutricionales

Funciones sobre el Programa Mundial de Alimentos

- Revisión de los concursos para participar en las licitaciones
- Coordinación del muestreo para liberación de productos
- Envío de documentación al PMA
- Seguimiento de la cancelación de las facturas

Funciones sobre los Clientes Clave

- Coordinación con Operaciones de la producción y despacho de los productos

- Seguimiento de los trámites requeridos para el envío de producto (documentación, trámites de exportación, facturación, etc.)
- Seguimiento de la cancelación de facturas
- Atención de reclamos

Funciones Administrativas (Adquisiciones y Regulatorios)

- Coordinación de Asuntos Regulatorios: Obtención de registros sanitarios, calificación del CONSEP y presentación de informes mensuales.

Funciones sobre el Sistema

- Mantener actualizados los manuales, procedimientos, instructivos, registros y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de su área.

(11) Jefe Aseguramiento de Calidad

Funciones de Materiales e Insumos

- Verificación de Materias primas (M.P.) y empaque (M.E.) de los proveedores.
- Especificaciones de M.P., M.E., insumos
- Administración de devoluciones
- Identificación del estado del material
- Control Microbiológico de materiales

Funciones sobre Procesos

- Control estadístico de procesos productivos
- Definición y actualización de estándares de procesos productivos
- Auditorías y mejoramiento de los procesos
- Control de Higiene de personal
- Control Microbiológico de productos en procesos, ambientales, etc.

Funciones de Producto Terminado

- Control de producto terminado (peso, sellado, textos legales, etc.)
- Aprobación de Producto terminado para ingreso a bodega
- Identificación y estado del Producto Terminado
- Control de producto no inocuo
- Control de producto no conforme
- Control microbiológico de Producto terminado
- Control de devoluciones

Funciones sobre Personal

- Manejo y control de personal del área, distribución de trabajo equitativo
- Evaluar, motivar y proponer planes de capacitación del personal a su cargo

Funciones sobre el Sistema de Gestión de Inocuidad

- Mantener actualizados los manuales, procedimientos, Instructivos, Registro y demás Documentos del sistema de Calidad e Inocuidad de su área.

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Planes HACCP
- Control de puntos críticos
- Control de Plagas
- Control de Aguas (consumo y residuales)
- Auditorías de BPM
- Control de regulaciones Ambientales
- Trazabilidad¹⁰ de productos
- Seguimiento de notificaciones de reclamo en productos
- Identificación de causas de reclamos y planes de acción para mejora

(12) Jefe de Investigación y Desarrollo

Funciones de Desarrollo

- Determinar las especificaciones de materia prima, material de empaque, producto en proceso y producto terminado conjuntamente con la Jefatura de Aseguramiento de Calidad
- Liderar el Comité de desarrollo de nuevos productos
- Elaboración de prototipos y coordinación de pruebas industriales
- Revisión de planos mecánicos, elaboración de textos legales y aprobación de artes finales

¹⁰ Según el Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC: “Se entiende por **trazabilidad**, al conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.”

- Coordinación de pruebas de impresión
- Tracking¹¹ de productos.
- Formulación de macro y micro nutrientes para la elaboración de productos nutricionales
- Manejo y aprobación de las fórmulas de fabricación de los productos de consumo masivo.
- Realización y obtención de Registros Sanitarios, ampliaciones y renovaciones.
- Análisis de productos existentes para confrontar que se estén respetando las formulaciones de los productos.
- Reformulación de productos cuando así se requiera.

Funciones sobre el Sistema

- Mantener actualizados los manuales, procedimientos, instructivos, registros y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de su área
- Formar parte del equipo de inocuidad y comunicar las innovaciones y desarrollo de productos para el plan HACCP.

(13) Director de Finanzas

- Supervisión del Control de Gestión: Definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios.

¹¹ **Tracking:** Descripción y monitoreo del desempeño de un producto / servicio.
Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables Internacionales.
- Gestión de las variables financieras: Gestión de Tesorería, Credit Management, Gestión de Cobros.
- Supervisión y Optimización de la política fiscal de la empresa.
- Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos, Administraciones.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas.
- Diseño de las políticas de desarrollo de la compañía.

(14) Gerente Financiero

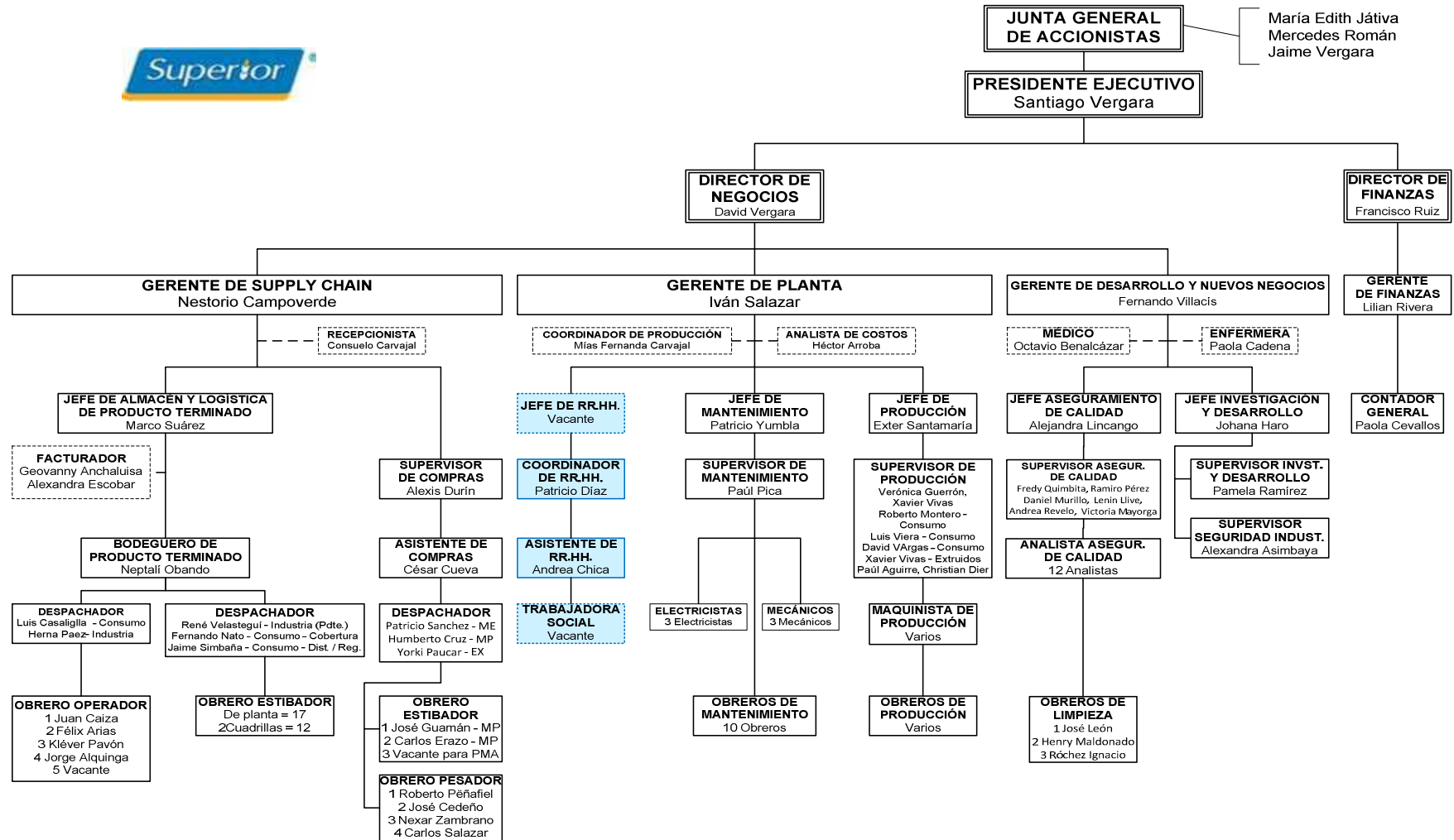
- Ingresar asientos contables mensualmente: diarios generales, depreciaciones, provisiones, nóminas, ajustes, pagos al IESS.
- Conciliar bancos
- Emitir balances mensuales
- Declaraciones de impuestos mensuales y presentación de anexos al SRI
- Presentación de balances e informes anuales a todos los Organismos de Control.
- Elaboración de informes por líneas de negocios consolidados.
- Revisión y aprobación de un nivel de Cash Management semanal
- Actualizar secuencias de comprobantes de ventas en el Axapta
- Cerrar los periodos contables en Axapta y atender requerimientos del SRI

1.2.2.3 Organigrama de Personal

Representación gráfica que constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas y productivas. Su contenido refleja cargos existentes en la empresa, la denominación de los puestos y su clasificación.

A continuación se presenta el organigrama de personal vigente de la Empresa ALSUPERIOR S.A.:

Gráfico No.3: Organigrama de Personal ALSUPERIOR S.A.



Fuente: ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollar e implementar de planes para alcanzar propósitos y objetivos que se ha planteado una organización, considerando cómo influyen los factores políticos y sociales en éstos.

2.1 Misión

Mediante la misión, la empresa puede formular explícitamente el propósito de su existencia y su razón de ser. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, describiendo una realidad que perdura en el tiempo.

- Permite la creación de una perspectiva global sobre los objetivos que persigue la empresa y las metas que debe plantearse cada una de sus áreas para un fin común, con el propósito de asegurar unanimidad.
- Constituye una base lógica para la adecuada y oportuna asignación de recursos de la empresa en razón del cumplimiento de objetivos.

La Misión de la empresa ALSUPERIOR, se define a continuación:

“Estamos comprometidos a ofrecer productos alimenticios de calidad, diseñados para llenar la vida de sabor a nuestros consumidores. Amasaremos cada día un mejor futuro para nuestros clientes y distribuidores”.¹²

La misión propuesta por la empresa se enfoca primordialmente en los productos que se van a ofrecer a sus clientes con la finalidad de incentivar su consumo captando un mayor nicho de mercado con los procesos que la empresa realiza, para generar un producto de calidad. Sin embargo, no se enuncia los beneficios que genera el producto ni al tipo de consumidores a los cuales va dirigido.

Estos son aspectos relevantes que deben ser detallados en la misión con la finalidad que se refleje con mayor claridad y precisión lo que la empresa ofrece.

2.2 Visión

La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección al negocio para un lapso de tiempo específico.

Es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para una empresa, analizando cada uno de sus elementos:

¹² Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios

Una adecuada visión a futuro deberá caracterizarse por:

- Ser fácil de comunicar, clara y simple.
- Ser factible
- Ser clara, concreta y concisa.
- Debe apegarse a los valores más elevados que se haya establecido la empresa.

La Visión de la empresa ALSUPERIOR, se define a continuación:

“Queremos crecer consistentemente a través de los años, con una participación significativa en mercados internos y externos, en un contexto de adecuada rentabilidad”.¹³

La visión propuesta por la empresa manifiesta su ambición de crecimiento pero no determina un lapso de tiempo específico en el cual desea que se refleje su aumento de participación en el mercado y de qué forma se podrá obtener mayor rentabilidad.

¹³ Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

La empresa al tener una trayectoria de más de 50 años en el mercado nacional, no ha definido estrategias o mecanismos para lograr expandir su negocio a un mercado externo.

2.3 Objetivos y Metas de las Áreas

Un objetivo organizacional es un escenario deseado que la empresa intenta alcanzar, es una imagen idealizada que la organización intenta para el futuro. Es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Área de Producción

- Ofrecer garantía sobre la inocuidad de los productos que se elaboran dentro de la planta productiva de la empresa.
- Promover supervisión continua para que los estándares de producción sean optimizados con la finalidad de reducir el desperdicio de materia prima.

Área de Desarrollo y Nuevos Productos

- Evaluar propuestas de investigación de la incursión de nuevas líneas de producción apegadas a la naturaleza del negocio.

Área de Recursos Humanos

- Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, se han establecido de una manera adecuada para la correcta administración del capital humano que forma parte de la entidad.

Área Financiera

- Comparar los resultados reales con los planes de operación y las normas establecidas para reportar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la organización, incluyendo a los accionistas de la empresa, mediante de recopilación de registros e informes contables y estadísticos adecuados.
- Analizar los proyectos de inversión para compra de nueva maquinaria o mejoramiento de infraestructura desarrollados por parte del personal Directivo, a efectos de elegir aquellos que brinden la mayor rentabilidad combinada con el menor riesgo.

Los objetivos propuestos por la empresa, no reflejan los escenarios exactos en los cuales desea que se desarrolle cada una de las áreas que la conforman. Razón por la cual, es pertinente que se desarrolle de forma integral una Planificación Estratégica, que brinde a la empresa directrices para establecer objetivos puntuales sobre que desea innovar, mejor y

potencializar en cada una de sus áreas, con la finalidad de contar con procesos eficaces que incrementen su competitividad.

2.4 Políticas

La política empresarial es un conjunto de valores y normas desarrolladas y adoptadas por una organización. De tal forma que al fomentarlas distingue a la organización de otras, permitiendo que se expresen principios, metas y su gestión corporativa. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La Cultura Empresarial que ha establecido la empresa ALSUPERIOR S.A. es la siguiente:

*“Nos proponemos fomentar oportunidades de realización personal de nuestro equipo e invertir permanentemente en el desarrollo del Ecuador y la Región. Nuestra labor diaria está inspirada en principios de respeto, sencillez, rectitud y destreza profesional, para así crecer consistentemente en el mercado ecuatoriano, penetrando también con esfuerzo y optimismo en mercados externos”.*¹⁴

Entre las principales políticas que ha establecido ALSUPERIOR S.A, tenemos las siguientes:

¹⁴ Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

2.4.1 Política de Calidad e Inocuidad Alimentaria

“En Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. elaboramos productos derivados de cereales que satisfacen a nuestros clientes. Innovamos constantemente. Cumplimos la legislación y requerimientos de calidad e inocuidad, y mantenemos comunicación con nuestros clientes internos y externos”.⁷

- El cuerpo directivo de la empresa se asegura de que las instalaciones se encuentran al más alto nivel de limpieza y orden.
- Todo el personal posee formación actualizada en materia de higiene alimentaria, y tiene a su disposición los medios e instalaciones que le permiten mantener unos elevados estándares de higiene.
- La comunicación interactiva favorece la mejora continua del sistema de gestión de seguridad alimentaria a través de las propuestas de mejora de nuestro personal y clientes.

2.4.2 Política de Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.)

“Las B.P.M. son principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos que se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción”.¹⁵

¹⁵ Jorge Oswaldo Restrepo Villa

*“El Sistema de HACCP permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos”.*¹⁶

- El personal que ingrese a la planta deberá portar mandil blanco, cofia y mascarilla; además de, desprenderse de sus artículos personales, como: reloj, bisutería, joyas o accesorios.
- El personal que labore dentro del área productiva deberá utilizar adecuadamente el uniforme asignado, cabe señalar que, previo a su ingreso al turno de trabajo deberán tomar una ducha y no utilizar ningún tipo de maquillaje o fragancia corporal para evitar la contaminación del material y posteriormente los productos que se fabrican en la empresa.
- El material destinado para el envasado y el empaque deben inspeccionarse siempre con el objetivo de tener la seguridad de que se encuentran en buen estado.
- Bajar sustancialmente los Costos de la No Calidad (reprocesos, devoluciones, pérdida de reputación, desmotivación, responsabilidades legales, reducción de rentabilidad, etc.), mediante la implementación de un sistema de análisis de puntos críticos.
- Verificar la obtención de alimentos inocuos mediante la optimización de los procesos de producción, la mejora de las prácticas higiénico-sanitarias y el adecuado control del estado de los equipos, instalaciones y edificios propiedad de ALSUPERIOR S.A.

¹⁶ <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1579S/y1579s03.htm>

2.4.3 Política de Seguridad y Salud de los trabajadores

- Implantar mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones peligrosas y actos inseguros causantes de accidentalidad.
- Propiciar y apoyar un mejoramiento continuo de personal de la empresa, en materia de seguridad y salud.
- Minimizar los desechos que contaminen el medio ambiente, e implementación de los planes de Gestión Ambiental.
- La Seguridad abarca a las personas, bienes y a la información y todos sus sistemas.

Para ello la empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, y sobre todo asignando los recursos económicos y humanos para el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a seguridad y salud de los trabajadores.

En relación a las políticas propuestas por ALSUPERIOR S.A., para desarrollar sus actividades empresariales, es importante resaltar que su adecuada implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, Análisis y Control de Riesgos, permite que la cadena de elaboración del producto se lleve a cabo en óptimas condiciones de inocuidad, reduciendo el desperdicio


de materia prima. Adicionalmente, se ha considerado propiciar un mejor un mejor ambiente laboral en términos de seguridad industrial.


2.5 Estrategias


Las estrategias son planes destinados a dirigir o guiar todas las acciones hacia una meta o fin en particular, incluyendo herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicaran oportunamente. Para que una estrategia pueda ser implantada en la empresa, no la implementa solo el equipo de dirección, sino que debe contar con la colaboración del mayor número de personas de la organización.


ALSUPERIOR S.A., ha establecido su principal estrategia en base a ejes estratégicos detallados en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro No.2: Ejes Estratégicos Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A. EJES ESTRATÉGICOS	
Ejes	Objetivos Estratégicos
Plan Estratégico	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo global de todas las empresas que pertenecen a la Corporación Superior, con la finalidad de lograr una consistencia directiva a través de la decisión de objetivos y metas que se plantee cada empresa.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A. EJES ESTRATÉGICOS	
Ejes	Objetivos Estratégicos
Gestión de Calidad	Formalizar, difundir y concienciar los procesos organizacionales a través de la actualización de los manuales y políticas de ALSUPERIOR S.A., tomando en consideración el seguimiento de las No Conformidades especificadas en los informes del área de Gestión de Calidad.
Certificación ISO 22000:2005	Lograr la certificación ISO 22000:2005 en convenio con la empresa NOVATECH, con la finalidad de que la empresa pueda acreditarse como una organización productiva en el área de gestión alimentaria, destacando un mejoramiento y optimización de sus procesos productivos mediante la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura y conforme al análisis constante de las áreas críticas.
Capacitación y Gestión del Talento Humano	Capacitar al Talento Humano de la organización, motivando al equipo de profesionales y trabajadores a que se promueva un clima laboral adecuado y confiable. Implementar y estandarizar el proceso corporativo del Talento Humano, potencializando sus habilidades y destrezas en el área en la que se desempeñan.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A. EJES ESTRATÉGICOS	
Ejes	Objetivos Estratégicos
Comunicación	Promover la comunicación corporativa eficaz, tanto interna como externamente, implementando un sistema de información que garantice la confidencialidad y seguridad de la información, reduciendo tiempos de respuesta.
Aspectos Técnicos	Maximizar la capacidad productiva mediante la automatización de la maquinaria utilizada en la elaboración de galletas y fideos.
Servicios Técnicos	Contar con mano de obra calificada, encargada de velar por la integridad de los recursos físicos que sean propiedad de la empresa ALSUPERIOR, brindando un mantenimiento preventivo y oportuno con la finalidad de minimizar riesgos.
Sistema de Mercadotecnia y Gestión de Clientes	Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Mercadotecnia enfocado en la administración basada en la relación con los clientes (CRM), que permita mejorar continuamente los productos que ofrece la empresa y priorizando la satisfacción de los clientes.
Competidores	Minimizar los efectos de la competencia dentro del mercado en el que se desarrolla el giro de negocio de ALSUPERIOR, fidelizando la mayor cantidad de clientes.

	<p style="text-align: center;">ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">EJES ESTRATÉGICOS</p>
<p style="text-align: center;">Ejes</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos Estratégicos</p>
<p style="text-align: center;">Gestión Financiera</p>	<p>Mejorar el sistema de cobros y pagos de la empresa, para obtener sostenibilidad en el mediano plazo y alcanzar una rentabilidad creciente en el largo plazo.</p>

Fuente: Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

Elaborado por: Verónica Freire

La estrategia que se ha establecido la empresa ALSUPERIOR es la siguiente:

ALSUPERIOR S.A. tiene como estrategia brindar nuevos productos cada año y mejoras continuas en los servicios con calidad y eficiencia, a través de dar un valor agregado que se diferencie de la competencia y que permita satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, manteniendo la fidelidad de los mismos y por ende logrando incrementar la rentabilidad de la empresa.¹⁷

Para proceder a la implementación de Estrategias de innovación tecnológica y competitividad dentro de la empresa ha tomado como referencia los siguientes ámbitos estratégicos:

¹⁷ Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

2.5.1 Planeación y administración

La herramienta primordial con la cual debe contar una Empresa radica en la implantación de una adecuada planeación, con la finalidad de transformarse en una organización competitiva, ya que mediante ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir. Con este punto de partida se logrará fijar las estrategias necesarias para alcanzar su misión.

2.5.2 Calidad total

Involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental que le permite a la Empresa renovar los procesos administrativos que realiza, sin dejar de direccionarse a la calidad exigida por el cliente.

Supone la permanente adaptación de todos los procesos productivos y comerciales que desarrolla la Empresa a las necesidades del cliente, si se desea seguir contando con su fidelidad para asegurar de cierta forma su estabilidad en el mercado de la industria alimenticia mediante la acreditación de una certificación de calidad en gestión alimentaria como lo es la ISO 22000:2005.

2.5.3 Orientación al cliente

Con el fin de implementar una estrategia para competir y permanecer en los negocios, se requiere implementar tecnologías que permitan a la Empresa conocer los requerimientos y especificaciones de sus clientes, de manera que se satisfagan sus necesidades y se puedan cumplir las expectativas que se han creado al ofrecer un topo de productos al mercado. El proceso de fidelización de clientes desarrolla la actividad productiva para expandir el mercado. Es importante, destinar recursos para una adecuada administración de los clientes potenciales que posee la Empresa.

2.5.4 Diferencia competitiva

La Empresa deberá crear una cultura de innovación en sus productos, contando con personal especializado en la investigación y creación de nuevos productos, adicionales a las líneas de producción que posee. Para lograr permanecer a largo plazo en el mercado se deberán modificar los productos actuales, crear diseños atractivos y no descuidar el contenido nutricional de los productos que la empresa ofrece, de manera que se establezcan barreras para la competencia.

2.5.5 Estrategia de rentabilidad

Esta estrategia define las expectativas de la Empresa respecto a la relación beneficios – tiempo.

- Incrementar las ventas mediante la creación de una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de compra de los clientes objetivos.
- Disminución de los costos de las compras mediante procesos de integración hacia el fabricante sin la participación de intermediarios, reforzando así, la capacidad de negociación frente a proveedores o también la expansión de las marcas propias.
- Disminución de los costes operativos, a través, de la racionalización de la logística de la empresa.

2.5.6 Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento tiene como propósito expandir la participación de mercado de la Empresa. Una clave del éxito de cualquiera de este tipo de estrategia se basa en la calidad de los productos ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes. Puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas, lanzando nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

Adicionalmente, contempla la diversificación en el caso de que la Empresa desarrolle de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Este tipo de estrategia debe ser definida, planificada e implantada

fundamentalmente en función de las condiciones y características del o los mercados en los que actúa o pretende actuar la Empresa.

Las estrategias propuestas por la empresa ALSUPERIOR, se orientan a la satisfacción del cliente, mediante la diversificación e innovación de productos. Invirtiendo recursos en maquinaria con tecnología de punta que le permita optimizar su proceso productivo. La rentabilidad que la empresa desea obtener se fundamenta en ofrecer productos de calidad a precios accesibles.

Además, la empresa tiene una clara idea de lo que desea mejorar para poder alcanzar sus objetivos y obtener ventajas competitivas que le permitan mantenerse dentro del mercado en el que se desarrolla.

2.6 Principios y Valores

Son lineamientos que forman parte de la planificación estratégica y que permiten a las empresas mantener una conducta y un comportamiento basado en principios y valores que mejoren el desempeño de sus actividades.

2.6.1 Principios

Constituyen elementos éticos que mediante su aplicación guían las decisiones de la empresa y especifican el liderazgo de la misma.

ALSUPERIOR S.A. se caracteriza por el desarrollo de los siguientes principios corporativos dentro del giro de su negocio:

Trabajo en equipo: Cada uno de los miembros de ALSUPERIOR de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aporta de manera sustancial desde su quehacer diario, al logro de la excelencia empresarial.

Servicio al cliente: ALSUPERIOR se orienta a satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

Mejoramiento continuo: A nivel individual, grupal y organizacional ALSUPERIOR busca la excelencia en todos sus procesos, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes, y del entorno, de manera que se logre un alto nivel de satisfacción.

Competitividad: ALSUPERIOR mantiene y mejora la calidad, de sus productos gracias al desarrollo tecnológico de sus instalaciones y maquinaria, y a contar con un equipo humano altamente competente.

2.6.2 Valores

Los valores son descriptores morales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas, y que muestran la responsabilidad ética

y social. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Dentro de ALSUPERIOR S.A. se considera como valores clave los siguientes:

Sencillez: Valor que refleja la claridad en la mente e intelecto de nuestro grupo de profesionales y trabajadores, con la finalidad de contar con la sensatez de no dejarse llevar por las apariencias, halagos o perderse en el éxito alcanzado; es ejemplo de productividad al concentrarse en nuevas metas trazadas por cada una de las áreas de la empresa.

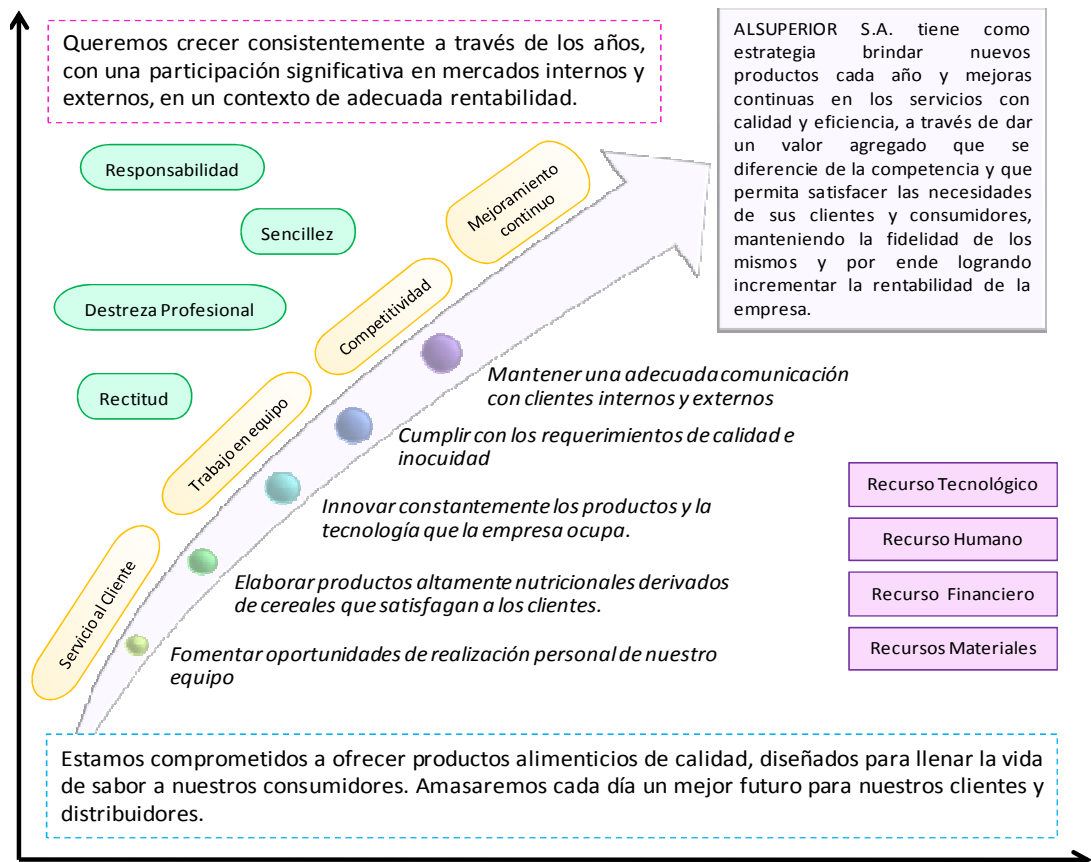
Rectitud: Generando confianza en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se reflejará al manejar y tratar correctamente el Recurso Humano de la entidad, para obtener de ellos entrega y compromiso. Creando conciencia colectiva de la importancia de incorporar este valor, en todas y cada una de la nuestras actuaciones dentro y fuera de la entidad.

Destreza profesional: El personal capacita a todo su personal con la finalidad de potencializar sus destrezas para el desarrollo de sus actividades, promoviendo el desempeño oportuno y adecuado.

Responsabilidad: Cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones que de este proceso se desencadenen.

El gráfico que se muestra a continuación describe el Mapa Estratégico actual de ALSUPERIOR S.A.:

Gráfico No.4: Mapa Estratégico de ALSUPERIOR S.A.



Fuente: Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

Elaborado por: Verónica Freire

El mapa estratégico propuesto por la ALSUPERIOR, representa gráficamente la relación entre los objetivos y las iniciativas empresariales para el uso y optimización de sus recursos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la empresa ALSUPERIOR y alcanzar la visión estratégica que se ha planteado. Sin embargo no se conoce exactamente en qué lapso de tiempo desea alcanzar su crecimiento en el mercado y no ha planificado como generar un valor agregado en sus procesos y en los productos que elabora para ofrecer a sus clientes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Mediante el análisis situacional de esta tesis, se estudiará los factores internos y externos que inciden de acuerdo a la naturaleza del negocio de la industria de alimentos, ALSUPERIOR.

3.1 Análisis Interno

Dentro del análisis interno se desarrollará el estudio de cada uno de los procesos que han sido seleccionados dentro de la empresa ALSUPERIOR, con la finalidad de llevar a cabo la Auditoría de Gestión.

3.1.1 Descripción de los Procesos del Departamento de Recursos Humanos


Se procederá a describir cada una de las actividades que integran los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa ALSUPERIOR S.A, mediante un detalle de sus actividades, una matriz de caracterización de procesos y una matriz de indicadores de seguimientos, según se presenta a continuación:

3.1.1.1 Reclutamiento de personal

Proceso N° 1	
Reclutamiento de Personal	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	<p>Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.</p> <p>Tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos y el perfil de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas.</p> <p><i>El Jefe del área solicitante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la cantidad de personal a contratar y la prioridad de las vacantes a ser cubiertas. • Presentar su requerimiento mediante el Formulario de Reclutamiento de Personal P-620-01-01 al Gerente del área solicitante. <p><i>El Jefe del área solicitante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el requerimiento de personal y toma una decisión. • Solicitar al Jefe de RR.HH. la búsqueda de un candidato para cubrir la vacante existente. 	

<p style="text-align: center;">Proceso N° 1</p> <p style="text-align: center;">Reclutamiento de Personal</p>
<p style="text-align: center;">Detalle de Actividades</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>El Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el formulario de la solicitud y verificar que haya sido registrado correctamente, para archivar la documentación de respaldo.• Dirigir la búsqueda de un candidato de acuerdo al perfil del cargo solicitado según lo dispone el Manual de Funciones M-620-01-01 y la Lasta de Puestos del Complejo Industrial Guayllabamba D-620-01-01.• Deberá convocar internamente a concurso. Si el personal interno de la empresa reúne las características del perfil deberá tomar pruebas psicométricas PSICOGRAPHIC y posteriormente pruebas técnicas• En el caso de que no exista personal interno que cumpla con los requisitos de la convocatoria, se realizará una convocatoria externa.• Deberá difundir la convocatoria por medios de comunicación masivos, como: periódicos, publicidad volante e internet (Multitabajos, Bumeran, Porfinempleo).• Promover a los candidatos más opcionados al siguiente proceso de selección de personal.

Tabla No.1: Matriz de Caracterización del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO: R-620-01-01
					EDICIÓN: 1
		PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			FECHA: 30/05/2011
					PÁGINA: 1 de 2
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. • Tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos y el perfil de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. 				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos				
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Reclutamiento de Personal hasta contactar personal suficiente e idóneo para que sea sometido a una evaluación para ser aprobado como candidato en etapa de preselección.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Jefe del área solicitante	Necesidad de Personal para ocupar vacantes de la empresa	Determinar la cantidad de personal a contratar y la prioridad de las vacantes a ser cubiertas y presentar requerimiento mediante el Formulario de Reclutamiento de Personal	Cantidad de personal requerido para ser reclutado	Formulario de Reclutamiento de Personal P-620-01-01	Gerente del Área solicitante
Gerente del área solicitante	Cantidad de personal requerido para ser reclutado	Analizar el requerimiento de personal y toma una decisión y solicitar al Jefe de Recursos Humanos que se encargue de dirigir la búsqueda de un candidato de acuerdo al perfil del cargo solicitado según lo dispone el Manual de Funciones	Requerimientos analizados y aprobados	Formulario de Reclutamiento de Personal P-620-01-01, Manual de Funciones M-620-01-01 y la Lista de Puestos del Complejo Industrial de Guayllabamba D-620-01-01	Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos	Revisión y verificación de correcto registro de solicitud de reclutamiento	Supervisar que el formulario de la solicitud y verificar que haya sido registrado correctamente	Formularios de requerimiento aprobados y registrados correctamente con el plazo en el cual se debe cumplir con el requerimiento	Formulario de Reclutamiento de Personal P-620-01-01	Jefe de Recursos Humanos
RECURSOS:	Personal encargado de reclutar personal administrando las cuentas de usuario de la empresa en bolsas de empleo en la web, personal encargado de realizar úblicasiones en el Comercio de anuncios de empleo, Personal encargado de informar internamente al personal de la empresa mediante la colocación de informativos en áreas sociales de la empresa.				
OBSERVACIONES:	Ninguna				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	COPIA CONTROLADA:	
Coordinador de Recursos Humanos		Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional	2	
				COPIA NO CONTROLADA:	
				1	




 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO: R-620-01-01
					EDICIÓN: 1
		PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			FECHA: 30/05/2011
					PÁGINA: 2 de 2
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. • Tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos y el perfil de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. 				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos				
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Reclutamiento de Personal hasta contactar personal suficiente e idóneo para que sea sometido a una evaluación para ser aprobado como candidato en etapa de preselección.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Jefe de Recursos Humanos	Convocatoria a concurso Interno	Convocar a concurso interno de acuerdo a las características del perfil que se requiere, proceder a la toma de pruebas psicométricas y técnicas	Cantidad de Personal Reclutado apto para participar en el proceso	Convocatorias masivas vía correo electrónico a todos los usuarios registrados en la empresa y Publicaciones informativas en áreas sociales de la empresa	Jefe de Recursos Humanos
	Convocatoria a concurso Externo	Difundir la convocatoria por medios de comunicación masivos, como: periódicos, publicidad volante e internet (Multitabajos, Bumeran, Porfinempleo).		Publicaciones masivas en medios de comunicación escrita	
	Candidatos reclutados que cumplen con el perfil requerido por la empresa	Promover a los candidatos más opcionados al siguiente proceso de selección de personal.	Candidatos que se presenten para continuar con su participación en el siguiente proceso	Perfiles presentados por los candidatos que han acudido a la convocatoria	
RECURSOS:	Personal encargado de reclutar personal administrando las cuentas de usuario de la empresa en bolsas de empleo en la web, personal encargado de realizar ubicaciones en el Comercio de anuncios de empleo, Personal encargado de informar internamente al personal de la empresa mediante la colocación de informativos en áreas sociales de la empresa.				
OBSERVACIONES:	Ninguna				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	COPIA CONTROLADA:	2
Coordinador de Recursos Humanos		Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional	COPIA NO CONTROLADA:	1

Tabla No.2: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			PÁGINA: 1 de 2	
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficacia	Personal Reclutado	Este indicador ayuda a determinar la relación entre el personal que fue reclutado y la cantidad de personas requeridas para trabajar en la empresa	$\frac{\text{Total personal reclutado}}{\text{Total personal requerido}} \times 100$	Cada vez que se requiera cubrir una vacante en la empresa: por maternidad, terminación de contratos del personal o a su vez por creación de nuevos cargos	Se debe reclutar al 100% el personal que la empresa requiere para cubrir las vacantes que se han presentado.	
Eficacia	Aprobación de requerimientos de personal	Este indicador permite medir la relación entre las solicitudes de requerimiento que han sido aprobadas y el total de solicitudes que se presentaron en el proceso	$\frac{\text{Total solicitudes aprobadas}}{\text{Total solicitudes presentadas}} \times 100$		Se debe aprobar al 100% las solicitudes de requerimiento de personal con la finalidad de que se cubran las vacantes que se han presentado en la empresa y no se recarguen de funciones adicionales al resto de personal.	
Eficiencia	Cumplimiento de Requerimientos de Personal	Este indicador permite medir la relación entre todos los formularios de requerimiento de personal aprobados que están correctamente registrados y que cumplen con todos los requisitos de registro, especificando los plazos para llevar a cabo el proceso, y el total de formularios de requerimiento aprobados	$\frac{\text{Formularios aprobados que cumplen requisitos de registro}}{\text{Formularios de requerimiento aprobados}} \times 100$		Los formularios de requerimiento que han sido aprobados deben cumplir al 100% todos los requisitos que se solicitan en el formulario y con las respectivas firmas de autorización para iniciar el proceso de reclutamiento.	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				PÁGINA: 2 de 2
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficacia	Personal Reclutado apto para participar en el proceso	Este indicador permite medir la relación entre el total de personal que ha sido reclutado por la empresa y que cumple con el perfil buscado y el total de personal que ha sido convocado para ocupar la vacante presentada	$\frac{\text{Total personal reclutado que cumple con el perfil buscado}}{\text{Total personal reclutado}} \times 100$	Cada vez que se requiera cubrir una vacante en la empresa: por maternidad, terminación de contratos del personal o a su vez por creación de nuevos cargos	El 100% del personal reclutado debe ser buscado en base al perfil de puesto que se detalla en el Manual de Funciones establecido en ALSUPERIOR.	
Eficiencia	Nivel de Convocatoria para Proceso de Reclutamiento	Este indicador permite medir la relación entre el total de fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa para buscar un candidato idóneo y el total de fuentes de reclutamiento que dispone la empresa para dirigir la búsqueda de candidatos	$\frac{\text{Total fuentes de reclutamiento utilizadas}}{\text{Total fuentes de reclutamiento disponibles}} \times 100$		Se debe utilizar el 100% de las fuentes de reclutamiento con las que cuenta la empresa, con la finalidad de que el proceso de reclutamiento sea exitoso en la empresa.	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Reclutamiento de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.1.1.2 Selección de personal

Proceso N° 2	
Selección de Personal	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	<p>Escoger y clasificar los candidatos más adecuados que reúnan todos los requerimientos del perfil y se hayan presentado al proceso de reclutamiento de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de personal de la empresa.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y analizar las Hojas de Vida de las personas que han participado en el proceso de reclutamiento. • Comparar la información presentada por cada candidato con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de la empresa M-620-01-01. • Seleccionar al personal que cumple con los requerimientos del cargo y convocar a una entrevista. • Entrevistar al candidato y proceder a la toma de exámenes psicotécnicos para evaluar las habilidades y destrezas del individuo que participa en el proceso. • Interpretar, analizar y ponderar los resultados de las pruebas y las entrevistas receptadas. 	

Proceso N° 2
Selección de Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Si el personal cumple con una ponderación superior al 60% se le convocará a la segunda fase del proceso. <p><i>Jefe de Área Solicitante:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Entrevistar y tomar las pruebas técnicas a los candidatos presentados al proceso.• Ponderar los resultados de la fase técnica de cada uno de los candidatos y entregar un informe al Jefe de RRHH y solicitar la selección del personal idóneo. <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Consolidar los resultados de las evaluaciones y seleccionar al (los) candidato(s) idóneo(s) para ocupar la vacante de la empresa.• Solicitar al candidato que se realice exámenes médicos con la finalidad de verificar su estado de salud y que este sea apto para ser considerado en los siguientes procesos. Los análisis médicos incluyen:<ul style="list-style-type: none">✓ Biometría hemática, E.M.O., Coproparasitario (heces y orina), VDRL✓ BHCG (mujeres)• Promover a los candidatos más oponentes al siguiente proceso de contratación de personal.

Tabla No.3: Matriz de Caracterización del Proceso de Selección de Personal de ALSUPERIOR S.A.



 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN				CÓDIGO:	S-620-01-01
		PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				EDICIÓN:	1
						FECHA:	30/05/2011
						PÁGINA:	1 de 1
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger y clasificar los candidatos más adecuados que reúnan todos los requerimientos del perfil y se hayan presentado al proceso de reclutamiento de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de personal de la empresa. 						
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos						
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Selección de Personal hasta que sea elegido el personal idóneo para para una futura contratación.						
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE		
Jefe de Recursos Humanos	Hojas de Vida de las personas que han participado en el proceso de reclutamiento	Recopilar y analizar las Hojas de Vida de las personas que han participado en el proceso de reclutamiento y comparar la información presentada por cada candidato con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de la empresa	Hojas de Vida de personas que cumplen con el perfil señalado y requerido por la empresa	Manual de Funciones M-620-01-01	Jefe de Recursos Humanos		
Jefe de Recursos Humanos	Hojas de Vida de personas que cumplen con el perfil señalado y requerido por la empresa	Seleccionar al personal que cumple con los requerimientos del cargo, convocar a una entrevista y proceder a la toma de exámenes psicotécnicos para evaluar las habilidades y destrezas del individuo que participa en el proceso	Personal que se presentó a la primera etapa del proceso de entrevistas y pruebas psicométricas	Archivos magnéticos de las evaluaciones realizadas al personal magnético dentro del software PSICOGRAPH			
Jefe de Recursos Humanos y Jefe del Área solicitante	Personal que se presentó a la primera etapa del proceso de entrevistas y pruebas psicométricas	Interpretar, analizar y ponderar los resultados de las pruebas y las entrevistas receptadas.	Personal que cumple con una ponderación superior al 60% y que será convocado a la segunda fase del proceso: entrevista y prueba técnica con el Jefe de Área solicitante a cargo de la vacante	Resultados de las evaluaciones técnicas calificadas por los Jefes del área solicitante	Jefe de Recursos Humanos y Jefe del Área solicitante		
Jefe de Recursos Humanos y Jefe del Área solicitante	Personal que posee resultados de las evaluaciones de la fase técnica adecuados	Proceder a la selección de(l) candidato(s) idóneo(s)	Personal que cumple con el perfil requerido y que debe realizarse el chequeo médico previo	Informe avalado por el médico de planta de los análisis médicos solicitados a los candidatos : Biometría hemática, E.M.O., Coproparasitario (heces y orina), VDRL, BHCG (mujeres)	Jefe de Recursos Humanos		
RECURSOS:	Personal encargado de seleccionar el personal administrando la base de datos del software PSICOGRAPH, Personal encargado de recopilar los informes emitidos sobre los candidatos idóneos de acuerdo a la decisión de los Jefes del área solicitante.						
OBSERVACIONES:	Ninguna						
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		COPIA CONTROLADA:			
Coordinador de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional		2			
				COPIA NO CONTROLADA:			
				1			

Tabla No.4: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Selección de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				PÁGINA: 1 de 1
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficacia	Personal que cumple con el perfil	Este indicador ayuda a determinar la relación entre el total de hojas de vida que cumplen el perfil señalado en el Manual de Funciones de ALSUPERIOR y el total de hojas de vida receptadas de los candidatos reclutados que han sido promovidos a la etapa de selección	$\frac{\text{Total hojas de vida receptadas que cumplen con el perfil}}{\text{Total hojas de vida receptadas}} \times 100$	Cada vez que se realicen procesos de selección de personal	Se debe seleccionar el 100% de hojas de vida que se apeguen a los requerimientos de la empresa, dirigiendo la búsqueda del candidato idóneo que cumpla con el perfil del cargo señalado en la empresa.	
Eficiencia	Personal evaluado durante el proceso de selección	Este indicador ayuda a medir la relación entre el personal que ha sido evaluado tanto psicológica como técnicamente y el total de personal que ha sido seleccionado como idóneo durante el proceso	$\frac{\text{Total personal evaluado psicológica y técnicamente}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$	Cada vez que se realicen procesos de selección de personal	Se debe evaluar al 100% del personal reclutado, tanto psicológica, como técnicamente al personal que ha sido seleccionado como idóneo, puesto que se debe cumplir con la política de evaluación preliminar que dispone la empresa en su manual interno de políticas.	
Eficiencia	Personal idóneo seleccionado	Este indicador mide la relación entre las personas que han sido seleccionadas por su capacidad y adaptabilidad al cargo y el total de personas que intervinieron en el proceso de selección de personal	$\frac{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$	Cada vez que se realicen procesos de selección de personal	Se debe seleccionar el 100% del personal que cumple con el perfil de puesto buscado por la empresa. El personal interno de igual manera deberá ser evaluado previamente por su jefe inmediato para participar dentro del proceso.	
Eficacia	Personal calificado para ocupar las vacante	Este indicador mide la relación que existe entre el personal que ha sido calificado por parte del área solicitante y de RRHH que posee el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para cubrir la vacante de la empresa y el total de personal que ha sido seleccionado y cumple con el perfil	$\frac{\text{Total personal seleccionado calificado completamente}}{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}} \times 100$	Cada vez que se realicen procesos de selección de personal	Se debe seleccionar al 100% del personal que ha sido calificado de manera integral y posee un perfil de acuerdo al que la empresa requiere para las vacantes existentes.	
Eficacia	Personal que cumple con los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacante	Este indicador mide la relación que existe entre el total del Recurso Humano que ha sido seleccionado por cumplir con el nivel de conocimientos y aptitud que requiere el cargo a ser ocupado en la empresa y no cumple con el mínimo de calificación requerido, y el total del Recurso Humano que ha sido seleccionado por cumplir con el nivel de conocimientos y aptitud que requiere el cargo a ser ocupado en la empresa	$\frac{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación}}{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes}} \times 100$	Cada vez que se realicen procesos de selección de personal	Se debe seleccionar al 100% del personal que cumple con el perfil requerido por la empresa pero al momento de ser evaluado de manera técnica y psicológica en la empresa no cumplió con el mínimo de aprobación del 70% de ponderación para cubrir la vacante de la empresa.	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Selección de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.


3.1.1.3 Contratación de Personal

Proceso N° 3	
Contratación de Personal	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	<p>Establecer una relación laboral formal entre ALSUPERIOR S.A. y el personal seleccionado con apego a la ley garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.</p>
ACTIVIDADES:	
<p><i>Coordinador de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar los documentos personales que respalden la información de la Hoja de Vida de cada uno de los candidatos seleccionados, como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cédula de Identidad y Papeleta de votación ✓ Récord policial actualizado y vigente ✓ Certificados de honorabilidad (mínimo dos) ✓ Certificados de Trabajo (respaldo de experiencia laboral) ✓ Certificado de cursos y capacitaciones en las que ha participado • Verificar que la documentación se encuentre completa, caso contrario otorgar un plazo máximo de 24 horas para que se proceda a la presentación de la misma. • Definir el tipo de contrato al que comparecerán las partes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrato de Obra Cierta: Personal de Planta ✓ Contrato Eventual: Personal de Planta ✓ Contrato Fijo: Personal de Planta y Administrativo 	

Proceso N° 3	
Contratación de Personal	
Detalle de Actividades	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• El Jefe de RRHH deberá disponer la elaboración y firma del respectivo contrato de trabajo bajo las condiciones que las partes han acordado.• Crear un registro en el Sistema Informático EVOLUTION, para manejo de nómina, al nuevo empleado.• Tramitar el registro de nuevos contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de los 30 días posteriores a la celebración del contrato. Se gestionarán grupos de al menos 10 contratos a la vez.	
a) Terminación de Contrato:	
<i>Jefe de Recursos Humanos:</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Definir el motivo de terminación de contrato y reunir la evidencia suficiente para determinar las causas de la separación del trabajador de la empresa.• Elaborar la liquidación del trabajador conjuntamente con el Acta de Finiquito respectiva.	
<i>Coordinador de Recursos Humanos:</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Registrar las Actas de Finiquito en la web del Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de los 30 días posteriores a la terminación de los contratos y obtener el turno para legalización y firma de las mismas frente al Inspector de Trabajo asignado.	

Proceso N° 3	
Contratación de Personal	
Detalle de Actividades	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Se gestionarán grupos de al menos 10 Actas de Finiquito a la vez conjuntamente con la documentación pertinente.• Comunicar al Ex-empleado el día y la fecha para la cual se ha notificado la entrega de su liquidación en el Ministerio.	
b) Terminación del contrato por visto bueno:	
<i>Jefe de Área:</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar a Gerencia General la terminación de contrato al personal que presenta mal desempeño y reincidencia en faltas graves.• Emitir un informe en el cual se evidencie y se respalde las anomalías presentadas e ingresar al Directorio de la empresa la petición.• De ser aprobado el Visto Bueno se delegará el trámite legal al abogado de la empresa.	

Tabla No.5: Matriz de Caracterización del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL			CÓDIGO: CT-620-01-01	
					EDICIÓN: 1	
					FECHA: 30/05/2011	
					PÁGINA: 1 de 2	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una relación laboral formal entre ALSUPERIOR S.A. y el personal seleccionado con apego a la ley garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. 					
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos					
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Contratación de Personal hasta que sea establezca la relación laboral entre la empresa y el personal idóneo seleccionado, de acuerdo a lo estipulado en las leyes vigentes y la normatividad interna de la empresa.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	
Coordinador de Recursos Humanos	Documentación personal presentada por el personal seleccionado	Recopilar los documentos personales que respalden la información de la Hoja de Vida de cada uno de los candidatos seleccionados y verificar que esté completa, caso contrario otorgar plazo de 24 horas para su entrega	Hojas de Vida de los candidatos seleccionados con respaldo de la información presentada	Cédula de Identidad y Papeleta de votación, récord policial actualizado y vigente, certificados de honorabilidad (mínimo dos), certificados de Trabajo (respaldo de experiencia laboral, certificado de cursos y capacitaciones en las que ha participado	Jefe de Recursos Humanos	
Jefe de Recursos Humanos y Coordinador de Recursos Humanos	Hojas de Vida de los candidatos seleccionados con respaldo de la información	Definir el tipo de contratación y proceder a la legalización de la relación contractual mediante la firma del contrato por parte del empleado y el empleador	Contratos firmados por las partes	Contrato de Obra Cierta: Personal de Planta Contrato Eventual: Personal de Planta Contrato Fijo: Personal de Planta y Administrativo		
Coordinador de Recursos Humanos	Contratos firmados por las partes y legalizados	Registrar en el Sistema Informático para manejo de nómina, EVOLUTION, al nuevo empleado	Registro del nuevo empleado en nómina	Contrato del nuevo trabajador y registro asignado en el sistema		
Coordinador de Recursos Humanos	Detalle de relación contractual de la nómina con fecha de inicio de las actividades laborales	Tramitar el registro de nuevos contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de los 30 días posteriores a la celebración del contrato y gestionargrupos de al menos 10 contratos a la vez conjuntamente	Contratos legalizados	Contratos celebrados y por refrendar, poder emitido por el representante legal para remitir a un delegado de la empresa el trámite, documentos personales y carpeta del nuevo trabajador		
RECURSOS:	Personal encargado de recopilar la información de cada nuevo trabajador, Personal encargado de elaborar los contratos, Personal encargado de ingreso al sistema del nuevo empleado y creación de registro de usuario en nómina, Personal encargado registrar los nuevos contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización					
OBSERVACIONES:	Ninguna					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		COPIA CONTROLADA: 2
Coordinador de Recursos Humanos		Jefe de Recursos Humanos		Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional		COPIA NO CONTROLADA: 1




 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO: CT-620-01-01	
		PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL			EDICIÓN: 1	
					FECHA: 30/05/2011	
					PÁGINA: 2 de 2	
OBJETIVOS:	• Establecer una relación laboral formal entre ALSUPERIOR S.A. y el personal seleccionado con apego a la ley garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.					
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos					
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Contratación de Personal hasta que sea establezca la relación laboral entre la empresa y el personal idóneo seleccionado, de acuerdo a lo estipulado en las leyes vigentes y la normatividad interna de la empresa.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	
Jefe de Recursos Humanos y Coordinador de Recursos Humanos	Documentación para terminación de relación laboral entre trabajador y empleador	Definir el motivo de terminación de contrato y reunir la evidencia suficiente para determinar las causas de la separación del trabajador de la empresa. Elaborar la liquidación del trabajador conjuntamente con el Acta de Finiquito respectiva. Registrar las Actas de Finiquito en la web del Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo respectivo, obtener el turno para legalización y firma de las mismas frente al Inspector de Trabajo asignado. Gestionar grupos de al menos 10 Actas de Finiquito a la vez.	Actas de Finiquito elaboradas y registradas	Renuncia voluntaria, Despido intempestivo o Contrato no renovado, Actas de Finiquito elaboradas en el Sistema del Ministerio de Relaciones Laborales, Desprendibles de Registro de Actas de Finiquito, Turnos de legalización ante el Inspector de Trabajo	Jefe de Recursos Humanos	
Coordinador de Recursos Humanos	Actas de Finiquito elaboradas y registradas	Comunicar al Ex-empleado el día y la fecha para la cual se ha notificado la entrega de su liquidación en el Ministerio.	Legalización de Actas de Finiquito	Documentación de personal del empleado y el empleador. Actas de Finiquito elaboradas en el Sistema del Ministerio de Relaciones Laborales, Desprendibles de Registro de Actas de Finiquito, Turnos de legalización ante el Inspector de Trabajo		
Jefe de Área, Jefe de Recursos Humanos	Quejas, memorándums y solicitudes para terminación de contratos por Visto Bueno e Informe de evidencias	<p>Solicitar a Gerencia General la terminación de contrato por Visto Bueno al personal que presenta mal desempeño y reincidencia en faltas graves</p> <p>Emitir un informe en el cual se evidencie y se respalde las anomalías presentadas e ingresar al Directorio de la empresa la petición de Visto Bueno</p> <p>Someter a aprobación la solicitud de visto bueno en contra del trabajador y delegar el trámite al abogado de la empresa</p>	Contratos terminados por Visto Bueno solicitado por el empleador	<p>Solicitud de Visto Bueno del Jefe del área dirigida al Gerente de Área y con copia al Jefe Recursos Humanos</p> <p>Informe y evidencias de comunicaciones internas y llamados de atención legalizados</p> <p>Acta de aprobación del Visto Bueno e Informe de respaldo y evidencias</p>		
RECURSOS:	Personal encargado de recopilar evidencias para respaldar la terminación de contratos, Personal designado para la elaboración de actas de finiquito y liquidaciones para su legalización frente al Inspector de Trabajo.					
OBSERVACIONES:	Ninguna					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	COPIA CONTROLADA: 2			
Coordinador de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional	COPIA NO CONTROLADA: 1			

Tabla No.6: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL				PÁGINA: 1 de 2
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficacia	Personal Contratado	Este indicador permite medir la relación entre el total de personal idóneo que ha participado en el proceso de selección y el total de personal contratado	$\frac{\text{Total personal idóneo selecciona do}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$	Cada vez que se realice contratación de personal en la Empresa	Se debe contratar el 100% del personal idóneo que posee experiencia y conocimientos relacionados al perfil buscado por la empresa	
Eficacia	Registro de nómina	Este indicador permite medir la relación entre el personal que ha sido ingresado en la nómina de la empresa con toda su información personal, el cargo para el cual ha sido contratado, y el total personal contratado	$\frac{\text{Total personal registrado en nómina}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$	Cada vez que se realice contratación de personal en la Empresa	Se debe registrar en nómina al 100% del personal contratado en la empresa, debido a que toda persona en relación de dependencia que presta servicios dentro de la empresa debe gozar de una remuneración desde el primer día de sus labores, el registro en nómina permite actualizar la base de datos para realizar los pagos al personal de manera oportuna	
Eficiencia	Nivel de Contratación	Este indicador permite medir la relación entre el total de contratos que han sido elaborados y el total de personas que fueron contratadas para cubrir las vacantes existentes en la empresa	$\frac{\text{Total contratos celebrados}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$	Cada vez que se realice contratación de personal en la Empresa	Se debe celebrar el 100% de contratos según la cantidad de personal nuevo que forma parte de la nómina de la empresa	
Eficiencia	Nivel de Contratos legalizados	Este indicador permite medir la relación entre el total de contratos legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales a tiempo y el total de contratos celebrados	$\frac{\text{Total contratos legalizados a tiempo}}{\text{Total contratos celebrados}} \times 100$	Cada vez que se realice contratación de personal en la Empresa	Se debe legalizar el 100% de los contratos celebrados por la empresa dentro del plazo permitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, que corresponde a un máximo de 30 días posteriores a la fecha de celebración del contrato laboral, con la finalidad que la empresa no incurra en sanciones legales y/o económicas futuras.	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL			PÁGINA: 2 de 2
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN
Eficacia	Nivel de Terminación de Relación Laboral	Este indicador permite medir la relación entre los contratos que deben darse por terminado porque la fecha de vigencia esta por concluir y el total de contratos que han concluido durante el periodo analizado	$\frac{\text{Total contratos dados por terminado 2010}}{\text{Total contratos concluidos 2010}} \times 100$	Cada vez que se de por concluida la relación laboral entre el empleador y el trabajador, por motivo de vencimiento del plazo del contrato	Se debe dar por terminado el 100% de todos los contratos que han sido celebrados y su plazo de vigencia esté por concluir, con la finalidad de que se pueda cancelar al empleado los haberes correspondientes a su liquidación.
Eficacia	Legalización de Actas de Finiquito	Este indicador permite medir la relación entre la cantidad de actas de finiquito registradas en el sistema y legalizadas dentro del plazo vigente de los 30 días posteriores a la terminación del contrato y el total de actas de finiquito que se deben elaborar debido a los contratos que se han dado por terminado	$\frac{\text{Total actas de finiquito legalizadas 2010 a tiempo}}{\text{Total actas de finiquito 2010}} \times 100$	Cada vez que se de por terminado la relación laboral entre el empleador y el trabajador	Se deben elaborar el 100% de las actas de finiquito de acuerdo a la prioridad de vencimiento de plazo que otorga el Ministerio de Relaciones Laborales, correspondiente a los 30 días posteriores a las terminación del contrato y proceder a la entrega de liquidaciones a los ex trabajadores de manera oportuna y que la empresa no deba incurrir en gastos adicionales para acudir a la legalización de estos trámites fuera de las fechas asignadas
Eficacia	Seguimiento de Visto Bueno	Este indicador permite medir la relación entre el total de contratos que se han dado por terminado mediante un proceso de visto bueno y han sido correctamente finiquitados frente al Inspector de Trabajo y total de contratos que se han dado por terminado mediante un proceso de visto bueno	$\frac{\text{Total contratatos terminados mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010}}{\text{Total contratatos terminados mediante proceso de visto bueno 2010}} \times 100$	Cada vez que se de por terminado la relación laboral entre el empleador y el trabajador por Visto Bueno	Se debe diniquitar el 100% de los contratos terminados por visto bueno con la finalidad de que se refleje la eficacia de la empresa al momento de dar cumplimiento con las disposiciones legales para la liquidación de los haberes a los cuales se ha hecho acreedor el trabajador durante la prestación de servicios en la empresa.

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Contratación de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.1.1.4 Inducción al Personal

Proceso N° 4	
Inducción al Personal	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	<p>Informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la organización. El nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos deberá:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la presentación del nuevo empleado al personal que conforma la entidad. • Dar a conocer al empleado sobre las políticas de la empresa, su estructura organizacional, jornadas laborales. • Entregar al empleado ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Trabajadores. • Asignar al empleado un código de registro para que proceda a marcar registrar su hora de entrada y salida de la jornada laboral en el dispositivo de identificación electrónica, ubicado en diferentes puntos de la empresa. 	

Proceso N° 4
Inducción al Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar el carnet de identificación del nuevo empleado, según el tipo de contrato, para que pueda ingresar a las instalaciones de la empresa:<ul style="list-style-type: none">✓ Contrato de Obra Cierta: Carnet color anaranjado✓ Contrato Eventual: Carnet color celeste✓ Contrato Fijo: Carnet color blanco. <p>Personal Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Jefe de Recursos Humanos:</i> Presentar al empleado al cuerpo directivo de la empresa con la finalidad de que conozca más a fondo los procesos internos de la misma.• <i>Jefe de Área:</i> Indicar las funciones que deberá desempeñar por el cargo contratado <p>Personal de Planta</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Entregar una dotación de uniformes: 2 pantalones, 2 busos, 2 cofias y 2 mascarillas. <p><i>Jefe de Área:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Direccionar al empleado a su área de trabajo e indicar las funciones que deberá desempeñar

Proceso N° 4
Inducción al Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>Jefe de Área:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Disponer a un trabajador antiguo que facilite la capacitación específica al nuevo trabajador de acuerdo al área y línea de producción asignada.• Registrar el proceso de inducción en el formulario de Registro de Asistencia a Inducción R-620-01-05, bajo supervisión y aprobación del personal responsable del proceso.

Tabla No.7: Matriz de Caracterización del Proceso de Inducción de Personal de ALSUPERIOR S.A.



 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	I-620-01-01
		PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL			EDICIÓN:	1
					FECHA:	30/05/2011
					PÁGINA:	1 de 1
OBJETIVOS:	• Informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la organización. El nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.					
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos					
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Inducción de Personal, de acuerdo a las funciones que deberá desempeñar en el cargo asignado y de acuerdo a lo dispuesto en la normatividad interna de la empresa.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	
Jefe de Recursos Humanos	Personal contratado	Realizar la presentación del nuevo empleado al personal que conforma la entidad, dar a conocer al empleado sobre las políticas de la empresa, su estructura organizacional, jornadas laborales y proceder a la entrega de los ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Trabajadores al personal. Asignar al empleado un código de registro para que proceda a marcar registrar su asistencia y elaboración del carnet de identificación del nuevo empleado	Personal que ha recibido la inducción previa	Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Trabajadores, Detalle de códigos de registro de los nuevos empleados y Carnets de los empleados según el tipo de contratación: Contrato de Obra Certa: Carnet color anaranjado, Contrato Eventual: Carnet color celeste y Contrato Fijo: Carnet color blanco	Personal nuevo que ingresa a la empresa	
	Personal que ha recibido la inducción previa	Presentar al empleado al cuerpo directivo de la empresa con la finalidad de que conozca más a fondo los procesos internos de la misma e Indicar las funciones que deberá desempeñar por el cargo contratado.	Personal de administrativo que ha recibido la inducción	Instructivo de Inducción según lo señalado en el Reglamento Interno de Trabajadores	Personal nuevo que ingresa a la empresa	
	Personal que ha recibido la inducción previa	Entregar una dotación de uniformes al personal de planta: 2 pantalones, 2 busos, 2 cofias y 2 mascarillas. Direccionar al empleado a su área de trabajo e indicar las funciones que deberá desempeñar Disponer a un trabajador antiguo que facilite la capacitación específica al nuevo trabajador de acuerdo al área y línea de producción asignada.	Personal de planta que ha recibido la inducción	Instructivo de Inducción según lo señalado en el Reglamento Interno de Trabajadores	Personal nuevo que ingresa a la empresa	
Jefe de Área y Jefe de Recursos Humanos	Personal de administrativo y de planta que ha recibido la inducción	Registrar el proceso de inducción en el formulario de Registro de Asistencia a Inducción	Registro de Inducción realizada al nuevo personal	Registro de Asistencia a Inducción R-620-01-05	Personal nuevo que ingresa a la empresa	
RECURSOS:	Personal encargado de de brinda la inducción previa de carácter general al personal nuevo, Personal encargado de capacitar en la iducción sobre las actividades que conlleva su cargo y las funciones que debe cumplir.					
OBSERVACIONES:	Ninguna					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	COPIA CONTROLADA:		
Coordinador de Recursos Humanos		Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Planta - Desarrollo Organizacional	2		
				COPIA NO CONTROLADA:		
				1		

Tabla No.8: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Inducción de Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL				PÁGINA: 1 de 1
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficacia	Nivel de inducción preliminar	Este indicador permite medir la relación entre el personal nuevo que ha recibido la inducción preliminar de las políticas de la empresa, su entorno en cuanto al negocio y el personal nuevo que ha ingresado a la empresa	$\frac{\text{Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar}}{\text{Total personal nuevo}} \times 100$	Cada vez que se incorpore nuevo personal a la empresa	Este indicador deberá reflejar cifras de 100% en virtud de dar cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajadores	
Eficacia	Nivel de Inducción Administrativa	Este indicador permite medir la relación entre el personal administrativo nuevo que ha recibido la inducción específica correspondiente a su cargo y el total de personal administrativo nuevo contratado	$\frac{\text{Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal administrativo nuevo contratado}} \times 100$	Cada vez que se incorpore nuevo personal a la empresa	Este indicador deberá reflejar como resultado el 100%, ya que el personal administrativo nuevo contratado debe conocer las funciones que corresponden al cargo al cual aplicó.	
Eficacia	Nivel de Inducción Productiva	Este indicador permite medir la relación entre el personal de planta nuevo que ha recibido la inducción específica correspondiente a su cargo y el total de personal de planta nuevo contratado	$\frac{\text{Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal de planta nuevo contratado}} \times 100$	Cada vez que se incorpore nuevo personal a la empresa	Este indicador deberá reflejar como resultado el 100%, ya que el personal de planta nuevo contratado debe conocer las funciones que corresponden al cargo al cual aplicó.	
Eficacia	Inducciones Registradas	Este indicador permite medir la relación entre el total de inducciones realizadas y el total de inducciones registradas en el programa de inducción	$\frac{\text{Total inducciones impartidas}}{\text{Total inducciones registradas}} \times 100$	Cada vez que se incorpore nuevo personal a la empresa	Este indicador debe presentar como resultado el 100%, ya que depende de la ejecución de los programas de inducción planificados en la empresa, la minimización de riesgos por malas prácticas administrativas o productivas dentro de la empresa.	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Inducción al Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.1.1.5 Capacitación al Personal

Proceso N° 5	
Capacitación al Personal	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	<p>Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, mediante cursos de capacitación que potencialicen sus habilidades, destrezas y conocimientos.</p> <p>Crear un clima laboral satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las nuevas técnicas de trabajo que podrían implementar dentro de la empresa.</p>
<p>Una vez concluido el proceso anterior se realiza la capacitación respectiva al trabajador, lo cual ayudará a la Empresa para que se consiga los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de la persona en el puesto. • Mejorar las labores del personal en términos de eficiencia. • Incrementar la productividad. • Prepararlo para otros niveles. • Promover seguridad en el empleo. • Mejorar las condiciones de seguridad en él trabajo. 	

Proceso N° 5
Capacitación al Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Planificar la elaboración del Plan Anual de Capacitación PL-620-01-01 aplicando el Instructivo de Capacitación IT-620-01-01.• Impartir las instrucciones al personal sobre cómo se convocará a cursos de capacitación propuestos según el temario que se mantiene con fechas tentativas entregado por el jefe de cada área.• Facilitar y adecuar el espacio físico y suministros materiales a los capacitadores para que dicten su capacitación en las condiciones adecuadas. <p><u>En lo referente a Capacitaciones Externas:</u></p> <p>Se receptorá propuestas de solicitud por parte del trabajador para la participación en cursos dictados por fuentes externas a la empresa.</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer a los empleados las condiciones bajo las cuales se puede aprobar este tipo de capacitaciones.<ul style="list-style-type: none">✓ Cuando el curso es de interés directo de la compañía se asume el 100% del curso en tanto este no supere los \$500.✓ Si el costo del curso excediera de \$500, la empresa pagará el 80% y el empleado el 20%.

Proceso N° 5
Capacitación al Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><u>En lo referente a Capacitaciones Externas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Cuando la capacitación es de beneficio mutuo para las partes, el empleado asume el 50% y el gerente de área y gerente de recursos humanos determina si se descuenta o no.✓ En cursos que oscilen entre los \$2000 a los \$6000, el 50% del valor del curso se pagará previo firma de un acuerdo entre las partes de permanencia por un lapso de 2 años, para lo cual el empleado recibirá un préstamo garantizado con letra de cambio. Si sale de la compañía antes de tiempo se ejecutará el documento legal. Si termina el plazo la empresa devolverá la letra de cambio. Si los cursos superan el valor de los \$6000 se aplicará idéntica medida pero por un lapso de 5 años. <p><i>Jefe de Área:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Direccionar las solicitudes a Gerencia General para que sean analizadas bajo las condiciones que convengan las dos partes. <p><u>En lo referente a las Evaluaciones de Desempeño:</u></p> <p>Se deberá vigilar que se realice la evaluación de desempeño inmediatamente después de haber recibido una capacitación.</p>

Proceso N° 5
Capacitación al Personal
Detalle de Actividades
<p>ACTIVIDADES:</p> <p><i>Jefe de Recursos Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Vigilar que se realice una evaluación de desempeño inmediatamente después de una capacitación y dar cumplimiento a que se evalúe al menos una vez al año a los empleados de ALSUPERIOR S.A. <p><i>Jefe de Área:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo la evaluación de desempeño por lo menos una vez al año, a todo el personal, tanto Administrativo como operativo que labora en la planta industrial de Guayllabamba (ALSUPERIOR S.A.). En el formulario de Evaluación de Desempeño R-620-01-03, todo empleado debe alcanzar una calificación de al menos el 70% para ser considerado como aceptable; caso contrario, el Jefe de Área se reúne con el Jefe de Recursos humanos para determinar las medidas correctivas que se requieran; en este caso se procederá de la siguiente forma: se concede al trabajador un plazo no mayor a 30 días para que su rendimiento mejore, luego se procederá a tomar una nueva evaluación. <p>Si los resultados reinciden en el mismo nivel de insatisfacción, la empresa utilizará mecanismos de sanción apegados a la ley.</p>

Tabla No.9: Matriz de Caracterización del Proceso de Capacitación al Personal de ALSUPERIOR S.A.



 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN				CÓDIGO:	CP-620-01-01
		PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL				EDICIÓN:	1
						FECHA:	30/05/2011
						PÁGINA:	1 de 1
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, mediante cursos de capacitación que potencialicen sus habilidades, destrezas y conocimientos. • Crear un clima laboral satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las nuevas técnicas de trabajo que podrían implementar dentro de la empresa. 						
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos						
ALCANCE:	Este proceso indicará cada una de las actividades que abarcan el proceso de Capacitación de Personal y de Evaluación de Desempeño, de acuerdo a lo estipulado en las leyes vigentes y la normatividad interna de la empresa.						
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE		
Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Área y Gerentes de Área	Necesidades de Capacitación al Personal de la empresa	Elaborar el Plan Anual de Capacitación para el personal de la empresa aplicando el Instructivo de Capacitación vigente	Plan de Anual de Capacitación	Plan Anual de Capacitación PL-620-01-01 e Instructivo de Capacitación IT-620-01-01.	Jefe de Recursos Humanos		
Jefes de Área	Plan Anual de Capacitación	Impartir las instrucciones al personal sobre como se convocará a cursos de capacitación propuestos según el temario que se mantiene con fechas tentativas entregado por el jefe de cada área y Facilitar y adecuar el espacio físico y suministros materiales a los capacitadores para que dicten su capacitación en las condiciones adecuadas	Capacitaciones Programadas	Plan Anual de Capacitación PL-620-01-01 e Instructivo de Capacitación IT-620-01-01.	Personal de la Empresa		
Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Área y Gerentes de Área	Capacitaciones Programadas	Se receptorá propuestas de solicitud por parte del trabajador para la participación en cursos dictados por fuentes externas a la empresa y dar a conocer a los empleados las condiciones bajo las cuales se puede aprobar este tipo de capacitaciones	Propuestas de Capacitación externa	Plan Anual de Capacitación PL-620-01-01 e Instructivo de Capacitación IT-620-01-01.	Personal de la Empresa		
Jefe de Recursos Humanos	Propuestas de Capacitación externa	Direccionar las solicitudes a Gerencia General para que sean analizadas bajo las condiciones que convengan las dos partes	Capacitaciones externas aprobadas	Solicitudes de Capacitación Externa con documentación de respaldo	Gerencia General		
Personal de la empresa, Jefes de Área, Jefes de Área y Jefe de Recursos Humanos	Capacitaciones internas y externas realizadas	Realizar Evaluaciones de carácter general al personal de la empresa al menos una vez al año. Evaluar el nivel de capacitación y conocimiento que posee el personal. Analizar si el personal cumple con los requerimientos mínimos de cumplimiento de aceptable en cuanto a desenvolvimiento en el cargo y desempeño de funciones	Evaluaciones tomadas al personal	Evaluación de Desempeño R-620-01-03	Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Área y Gerentes de Área		
RECURSOS:	Personal encargado de recopilar la información de cada nuevo trabajador, Personal encargado de elaborar los contratos, Personal encargado de ingreso al sistema del nuevo empleado y creación de registro de usuario en nómina, Personal encargado de recopilar evidencias para respaldar la terminación de contratos, Personal designado para la elaboración de actas de finiquito y liquidaciones para su legalización frente al Inspector de Trabajo.						
OBSERVACIONES:	Ninguna						
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	COPIA CONTROLADA:				
Coordinador de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Gerencia de Desarrollo Organizacional	2				
			COPIA NO CONTROLADA:				
			1				

Tabla No.10: Matriz de Indicadores de Seguimiento del Proceso de Capacitación al Personal de ALSUPERIOR S.A.

 ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.		INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL				PÁGINA: 1 de 1
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE MEDICIÓN	
Eficiencia	Rendimiento de Plan de Capacitación Anual	Este indicador permite medir la relación entre las capacitaciones que han sido ejecutadas conforme al Plan Anual de Capacitación y el Total de capacitaciones que se han programado para el personal de planta y administrativo de la empresa	$\frac{\text{Total capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} \times 100$	Anual o cada vez que se capacite al personal y se requiera evaluarlo	Se deben ejecutar el 100% de las capacitaciones planificadas, debido a que si ya se han destinado recursos para su programación y ejecución, es pertinente que se lleve a cabo de acuerdo al cronograma establecido.	
Eficacia	Capacitaciones Externas	Este indicador permite medir la relación entre las capacitaciones externas que han sido aprobadas por los directivos de la empresa y el total de propuestas de capacitación de esta modalidad	$\frac{\text{Total capacitaciones externas aprobadas}}{\text{Total propuestas capacitación externa solicitadas}} \times 100$	Anual o cada vez que se capacite al personal y se requiera evaluarlo	Se deben aprobar el 100% de las capacitaciones solicitadas bajo modalidad externa debido a que se debe promover el desarrollo y especialización del personal en áreas de interés de la empresa, siempre y cuando se consideren los lineamientos y políticas establecidas en la empresa.	
Eficacia	Evaluaciones planificadas	Este indicador permite medir la relación entre el personal que ha sido sometido a evaluación y el total de empleados que posee la empresa	$\frac{\text{Total personal evaluado}}{\text{Total personal de la empresa}} \times 100$	Anual o cada vez que se capacite al personal y se requiera evaluarlo	El 100% del personal de la empresa debe ser evaluado, debido a que esto también refleja la eficacia de la aplicación de las políticas internas de capacitación y evaluación de la empresa, que consisten en que el personal sea evaluado al menos una vez al año y después de haber recibido alguna capacitación, con la finalidad de verificar su desempeño y asistencia al programa de capacitación	
Eficiencia	Rendimiento de Evaluaciones realizadas al personal	Este indicador permite medir la relación entre las evaluaciones con rendimiento aceptable con una calificación mayor al 70% de la ponderación total y el total de evaluaciones que han sido realizadas al personal	$\frac{\text{Total evaluaciones aprobadas}}{\text{Total evaluaciones realizadas}} \times 100$	Anual o cada vez que se capacite al personal y se requiera evaluarlo	El 100% de las evaluaciones que han rendido los empleados de la empresa deben obtener al menos una ponderación favorable del 70% debido a que esto permite medir la eficiencia del programa de capacitación de la empresa, a fin de verificar que las actividades desempeñadas por el personal sean desarrolladas de manera correcta	

Fuente: Matriz de Caracterización del Proceso de Capacitación de Personal de ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.2 Análisis Externo

Dentro del análisis externo se realizará una investigación sobre la incidencia de las variables macroeconómicas y microeconómicas sobre las actividades económicas que desarrolla ALSUPERIOR S.A.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

Las influencias macroeconómicas pueden ser utilizadas para analizar las variables de carácter global, que pueden incidir en la economía donde se desarrollan las actividades de la Empresa ALSUPERIOR S.A.

3.2.1.1 Factor Político

La Asamblea Constituyente, mediante Ley de Reforma Laboral al Mandato 8 vigente según registro oficial a partir del 1 de mayo de 2010, resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas. Se estableció la posibilidad de celebrar contratos de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de una organización.

Con respecto a la empresa ALSUPERIOR, la cual mantiene una producción continua las 24 horas del día, ha tenido que verse en la necesidad de realizar cambios en la contratación de su recurso humano, debido a que por motivos de reemplazos de personal que se veía afectado por calamidades domésticas y enfermedades que provocaban su inasistencia laboral, se recurría a buscar personal que cubra los turnos del personal con contratos únicamente por horas específicas en la semana. Sin embargo, los rubros de personal con esta ley reflejaron un ascenso considerable, razón por la cual el cuerpo directivo de la empresa ha optado por la contratación fija a una mayor cantidad de personal y se pueda ofrecer de esta manera estabilidad laboral mediante la creación de nuevas plazas de trabajo.

AL SUPERIOR S.A. solicitó un RUP (Registro Único de Proveedores) con la finalidad de participar en diferentes ofertas que se presentan por parte de empresas del Estado.

En este caso, la empresa se encuentra a cargo del Proyecto de Alimentación Escolar (P.A.E.) y participa continuamente en licitaciones de forma periódica para proveer colada y galletas como una línea de producción adicional al giro normal de su negocio, esto implica, incremento de contrato temporales para nuevo personal que se encargue específicamente de esta producción mientras dure el proceso productivo y brindando apertura a la posibilidad de renovación de contratos a tipo fijo, según el desempeño del trabajador.

Actualmente, el anticipo del Impuesto a la Renta, es una de las reformas tributarias más cuestionadas por el sector empresarial, porque se paga independientemente de la rentabilidad de la Empresa. Este rubro se calcula con el 0,4% del total de activos, más el 0,4% del total de ingresos gravados, 0,2% del total del patrimonio y 0,2% de costos y gastos deducibles. Antes, el Impuesto a la Renta se pagaba si la empresa generaba utilidades.

Esta reforma tributaria afecta a los empresarios en sentido de que no se puedan utilizar todos los recursos económicos para adquirir maquinaria, aumentar su producción o incurrir en otro tipo de gastos hasta que no finalice el periodo, debido a que deben contar con la liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones tributarias.

3.2.1.2 Factor Económico

El sector de industria de alimentos y bebidas merece especial atención, desarrollarlo permitirá dinamizar la economía, generar valor agregado y responder a las necesidades de empleo en el contexto de la actual crisis económica y financiera.

Para ello es pertinente analizar las diferentes variables económicas que permiten conocer la evolución de nuestro país.

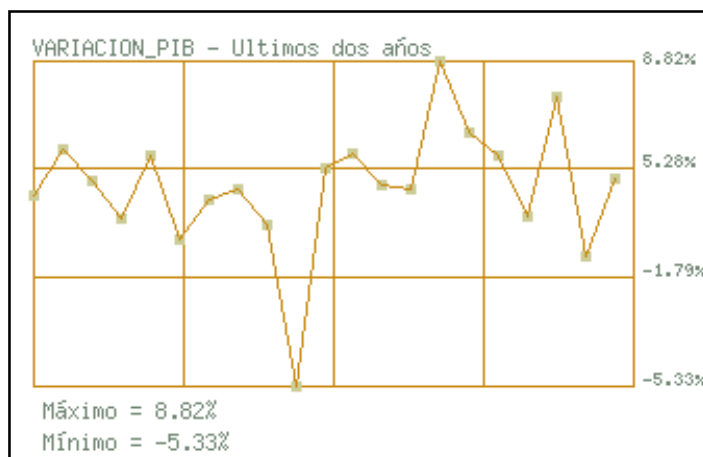
3.2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un indicador utilizado para medir el desenvolvimiento de la actividad económica del país. Según el BCE, en el período 2001 hasta 2008 presenta un crecimiento sostenido, como resultado del dinamismo de las actividades de exportación, consumo e inversión. El crecimiento del PIB en su mayoría se ha orientado siempre a la industria petrolera.

En el gráfico que se presenta a continuación, indica la variación del PIB en la última década:

Gráfico No.5: Producto Interno Bruto 1990-2010

FECHA	VALOR
Enero-01-2010	3.73 %
Enero-01-2009	0.36 %
Enero-01-2008	7.24 %
Enero-01-2007	2.04 %
Enero-01-2006	4.75 %
Enero-01-2005	5.74 %
Enero-01-2004	8.82 %
Enero-01-2003	3.27 %
Enero-01-2002	3.43 %
Enero-01-2001	4.76 %
Enero-01-2000	4.15 %
Enero-01-1999	-5.33 %
Enero-01-1998	1.73 %
Enero-01-1997	3.27 %
Enero-01-1996	2.77 %
Enero-01-1995	1.06 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

3.2.1.2.2 La Inflación

La inflación es un importante indicador económico, que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, dentro de un determinado periodo de tiempo.

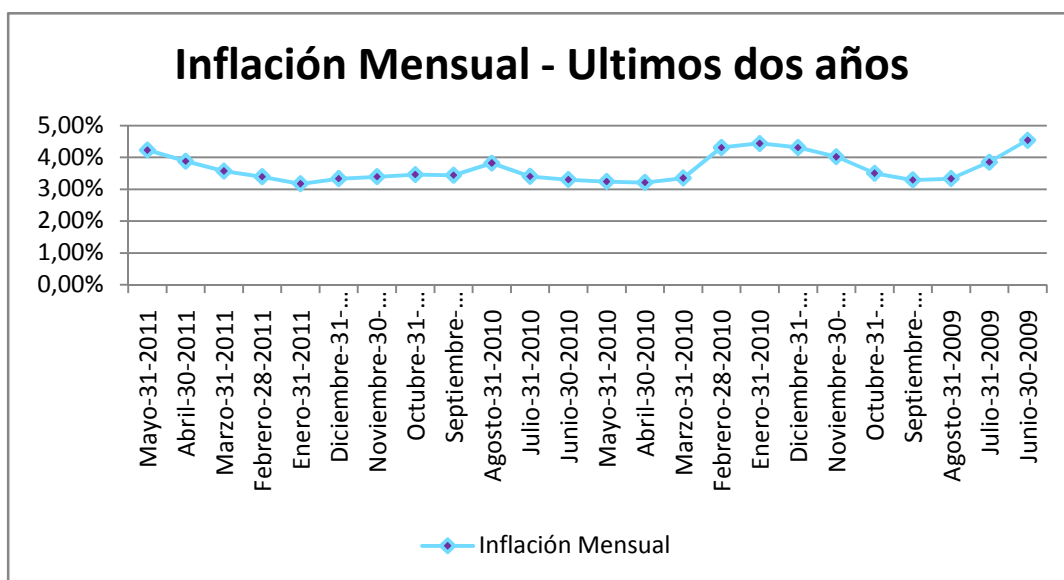
Según estadísticas del Banco Central, para el Ecuador el porcentaje de inflación presentado para el mes de mayo del 2011 fue de 4,23%. Adicionalmente, la inflación acumulada del período enero-abril 2011 fue de 2,41%, porcentaje superior al registrado en igual mes del 2010. Durante el período acumulado de 2011, debido al aumento del 0,52% en los precios al consumidor. La mayor inflación acumulada se registró en las divisiones de consumo de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (4,24%) y Prendas de Vestir y Calzado (3,39%).

El conocimiento de este índice es fundamental para ALSUPERIOR, ya que permite evaluar el nivel y el comportamiento de cada uno de los precios de los productos que produce y comercializa.

En el gráfico que se presenta a continuación, indica la fluctuación del índice inflacionario de Ecuador en los últimos dos años:

Gráfico No.6: Inflación Mensual 2009 – 2011

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Mayo-31-2011	4,23 %	Mayo-31-2010	3,24 %
Abril-30-2011	3,88 %	Abril-30-2010	3,21 %
Marzo-31-2011	3,57 %	Marzo-31-2010	3,35 %
Febrero-28-2011	3,39 %	Febrero-28-2010	4,31 %
Enero-31-2011	3,17 %	Enero-31-2010	4,44 %
Diciembre-31-2010	3,33 %	Diciembre-31-2009	4,31 %
Noviembre-30-2010	3,39 %	Noviembre-30-2009	4,02 %
Octubre-31-2010	3,46 %	Octubre-31-2009	3,50 %
Septiembre-30-2010	3,44 %	Septiembre-30-2009	3,29 %
Agosto-31-2010	3,82 %	Agosto-31-2009	3,33 %
Julio-31-2010	3,40 %	Julio-31-2009	3,85 %
Junio-30-2010	3,30 %	Junio-30-2009	4,54 %



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.2.1.2.3 Riesgo País

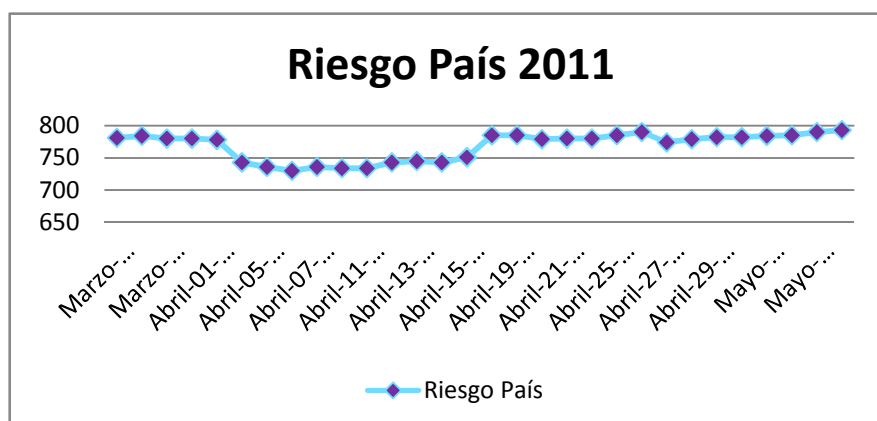
Es el índice que nos permite conocer el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Además el Riesgo País se expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

En el Ecuador este índice para inicios del mes de mayo 2011 según datos establecidos por el Banco Central se encuentra en 793 puntos. Los cambios en este índice se adjudican a la incertidumbre que ocasiona un proceso electoral o posibles crisis internacionales que afecten nuestra economía.

La importancia de este índice para la empresa ALSUPERIOR, radica en que nos permite evaluar la estabilidad de un país. Muchos de los inversionistas, especialmente los extranjeros, toman en cuenta este indicador para la toma de decisiones. En el caso de la empresa es primordial, debido a que se importa la principal materia prima que es el trigo y maquinaria especializada para su transformación, siendo así, necesario que nuestros proveedores tengan una buena imagen del país y su economía, para lograr un acuerdo en mejores condiciones, por ejemplo el financiamiento adecuado.

En el gráfico que se presenta a continuación, muestra la fluctuación del Riesgo País de Ecuador en lo que va del año 2011:

Gráfico No.7: Riesgo País 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Freire R.

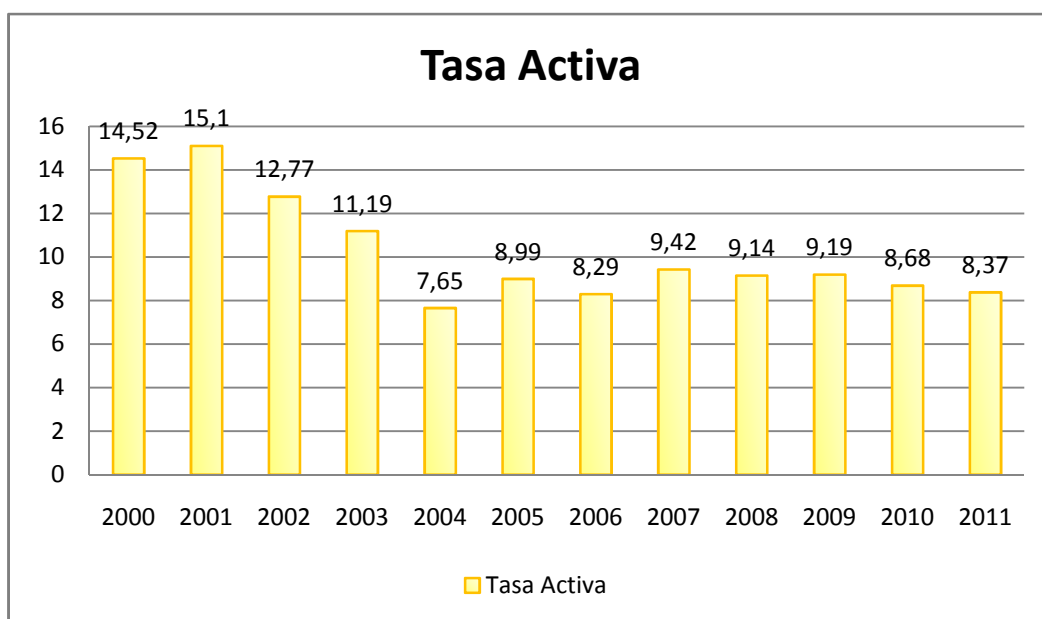
3.2.1.2.4 Tasa Activa

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía, ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. Además, permite conocer el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes tipos de crédito que se otorga a los clientes, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central.

Para mayo del 2011 la tasa de interés activa se ubicó en un 8,37%, según la publicación del Banco Central.

Para ALSUPERIOR, la tasa de interés activa es un índice de gran utilidad al momento de recurrir a un financiamiento auspiciado por una entidad financiera, ya sea para realizar una inversión en la misma empresa o para cubrir otros requerimientos de la empresa.

En el gráfico que se presenta a continuación, muestra la fluctuación de la Tasa Activa en la última década:

Gráfico No.8: Tasa Activa 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Verónica Freire R.

3.2.1.2.5 Tasa Pasiva

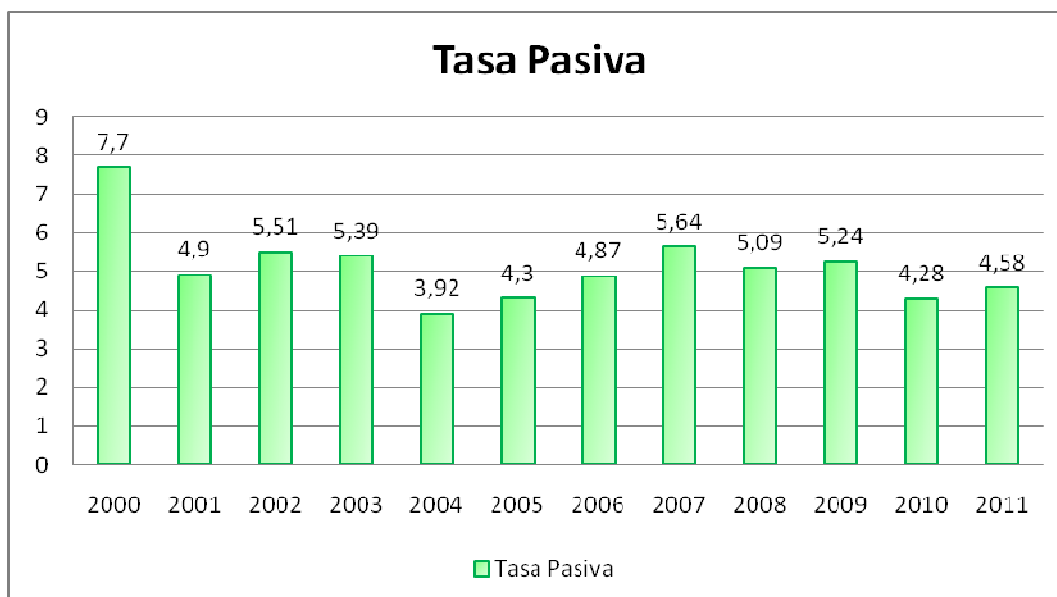
Este indicador constituye el porcentaje de rentabilidad que recibe el cliente o usuario al realizar depósitos de dinero a una entidad financiera.

En el caso del Ecuador, según el Banco Central, el mes de mayo del 2011 se registró una tasa de interés pasiva del 4,58%.

ALSUPERIOR, considera a este tipo de tasa de interés como una oportunidad para invertir dentro de las instituciones financieras, ya que constituye un mecanismo para no mantener excedentes de liquidez improductivos, sino al contrario hacerlos producir con la finalidad de obtener un margen de rentabilidad.

En el gráfico que se presenta a continuación, muestra la fluctuación de la Tasa Activa en la última década:

Gráfico No.9: Tasa Pasiva 2011



Elaborado por: Verónica Freire R.

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.2.1.3 Factor Social

3.2.1.3.1 Migración

Según las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la migración de ecuatorianos cayó en los últimos 5 años, porque de los 800.000 compatriotas que viajaron en el 2010 al extranjero, apenas el 0,6% no regresó al país, lo que significa que entre 2005 y 2010 hubo una caída del 91,7%.

El último informe de Entradas y Salidas Internacionales correspondiente al año 2005 por el Instituto, se precisa que el porcentaje de quienes no volvían era del 10%. En el 2010 ingresaron un 49,6% más que lo que se reportó en el 2005, según el reporte del INEC.

Estas cifras denotan que la mano de obra que hace años atrás salió del país en busca de plazas de trabajo está regresando al país y muchos de ellos se encuentran en busca de empleos o han decidido crear un negocio familiar con los pequeños ahorros que han hecho durante su trabajo en países extranjeros.

Para la empresa ALSUPERIOR, esta nueva era de la migración le beneficia en el sentido de que tiene una mayor cantidad de oportunidad de contratar personal oportuno que se sienta entusiasmado e identificado con su giro de negocio y decidan integrarse a su equipo de trabajo.

3.2.1.3.2 Pobreza

La pobreza es uno de los principales problemas del Ecuador, ya sea por motivos de consumo o por contar con necesidades básicas insatisfechas por un grupo preponderante de ecuatorianos. Esta problemática afecta al 65% de la población del país, según datos estimados por el INEC.

Adicionalmente, este factor es una de las principales causas por las cuales los ecuatorianos se restringen el acceso a la educación, salud y vivienda, convirtiéndose en un factor amenazante para la población. Mientras mayor sea el nivel de personas pobres, el consumo disminuye.

3.2.1.3.3 Delincuencia

Dadas las condiciones en cuanto a las nuevas regulaciones en materia legal, en el Ecuador existe una creciente ola delictiva en cuanto a robos, asaltos, violaciones, y hasta casos de narcotráfico.

Según la Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones, se ha determinado que en el 2010 comparado con el año anterior, ha crecido un mínimo porcentaje del 6,09%, el mismo comportamiento se observa en los presuntos autores de estos delitos con un crecimiento del 9,2%.

3.2.1.3.4 Factor Tecnológico

Para las empresas enfocadas a la industria alimentaria, como lo es ALSUPERIOR, la misma produce y comercializa diferentes líneas de galletas, fideos y pastas, elaborados principalmente a base de trigo, el factor tecnológico es de gran importancia, ya que a medida que la tecnología avanza, la empresa tiene la capacidad de incentivar la producción agilitando procesos manuales que le permitan reducir desperdicio de materia prima,

utilizando ingredientes para un futuro reproceso sin que se altere ni su calidad ni su alto valor nutricional.

ALSUPERIOR S.A. cuenta con tecnología vanguardista garantizando los procesos y que permite elaborar productos de máxima calidad utilizando maquinaria molinera de marca BUHLER y PABAN. Con la finalidad de satisfacer los pedidos de sus clientes, la maquinaria permite la producción continua, mediante paneles totalmente electrónicos, mediante los cuales se puede ir regulando la temperatura y controlando el proceso de elaboración en cada una de sus etapas.

La elaboración de pasta blanca es producida por la máquina italiana PABAN, mientras la pasta amarilla se elabora en la nueva maquinaria suiza, BUHLER.

El 65% de la producción de la empresa es de fideo amarillo y se lo comercializa en la Costa; el 35% es fideo blanco y se vende en la Sierra. El fideo blanco y el amarillo se diferencian por su proceso productivo.

Estos aspectos conforman una oportunidad para la empresa, al poseer la maquinaria suficiente para elaborar otros productos e infraestructura adecuada para realizarlos y existencia de materia prima especializadas para elaborar todo tipo de productos.

3.2.1.4 Factor Legal

3.2.1.4.1 Constitución Política de la República

El sector empresarial debe regirse a este conjunto de normas que rigen la organización y el funcionamiento de un Estado, ya que mediante su aplicación se generan derechos y obligaciones.

ALSUPERIOR S.A. debe aplicar los artículos de esta ley que se relacionen con la actividad que desempeña la empresa, como disponer de bienes de óptima calidad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. Además establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de los consumidores, para de esta forma obtener un adecuado desarrollo empresarial en la rama de la industria, tanto a nivel público como privado.

3.2.1.4.2 Ley Orgánica de Aduanas

ALSUPERIOR S.A., realiza actividades a nivel internacional en cuanto a la importación de materia prima y maquinaria para el sector industrial, la presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero.

La Aduana es un servicio público encargada de:

- La vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República
- La determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos
- La resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados
- La prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras.

Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

3.2.1.4.3 Ley de Compañías

La creación y constitución de ALSUPERIOR, se rigió con el proceso señalado en esta Ley, la cual se encarga de fortalecer, promover y controlar el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios.

Con la finalidad de que ALSUPERIOR pueda realizar sus actividades sin ningún inconveniente, deberá rendir cuentas a la Superintendencia de

Compañías, como organismo controlador y regulador para el sector empresarial.

3.2.1.4.4 Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor

ALSUPERIOR S.A. debe regirse a esta ley, debido a que muchos ciudadanos ecuatorianos son víctimas de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores, dando fiel cumplimiento a lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador, al brindar la seguridad de que todas las personas tienen el derecho de adquirir productos en óptimas condiciones.

Al aplicar esta Ley, ALSUPERIOR S.A se compromete a cumplir con las disposiciones legales vigentes y de ser el caso proceder a la indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de los productos que ofrece.

3.2.1.4.5 Ley de Fomento Industrial

A esta Ley deben acogerse todas las empresas industriales existentes y las nuevas que se establezcan en el territorio ecuatoriano dedicadas a actividades industriales de transformación y cuyos fines convengan al desarrollo nacional.

Su aplicación en ALSUPERIOR se orienta a que esta Ley estimula el establecimiento de nuevas empresas y la modernización, perfeccionamiento y el desarrollo de las industrias ya existentes en el mercado; contribuyen a un escenario propicio y favorable para la inversión privada en las actividades más sensibles para la economía nacional en el sector industrial.

3.2.1.4.6 Ley del Seguro Social Obligatorio

*“El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia”.*¹⁸

ALSUPERIOR S.A. tiene la obligación de afiliar al seguro social a cada uno de sus trabajadores que trabajan en modalidad bajo relación de dependencia, además, deberá cancelar la parte proporcional correspondiente del 12,15% de los ingresos percibidos por cada una de las personas que prestan servicios dentro de la organización, en calidad de empleador como Aporte Patronal. En caso de incumplimiento, la Empresa deberá atenerse a las sanciones aplicables que señala la mencionada Ley.

3.2.1.4.7 Ley del Medio Ambiente

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente

¹⁸ Ley de Seguridad Social, Art. 1

equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable.

La creación de la Ley del Medio ambiente rige sobre las actividades que realiza ALSUPERIOR S.A. y demás empresas que se encuentran dentro del sector industrial, con la finalidad de que al momento de elaborar sus productos, la utilización de elementos químicos sea moderada, de tal forma que su impacto ambiental sea mínimo. Adicionalmente, se debe controlar continuamente que los desechos o gases que se desprendan de las plantas de producción y se esparzan en el ambiente estén dentro del límite permitido.

3.2.1.4.8 Código de Trabajo

ALSUPERIOR S.A., ha extendido un contrato de trabajo a cada una de las personas que laboran en esta empresa para así cumplir con lo señalado en el Código de Trabajo, atribuyendo a cada trabajador derechos irrenunciables y obligaciones adquiridas para obtener a cambio una remuneración salarial. Al momento de celebrar el contrato de trabajo el empleador adquiere las responsabilidades legales de hacer cumplir y cumplir los derechos que por Ley le corresponden al trabajo.

ALSUPERIOR S. A., se maneja con el Código de Trabajo para seguridad de las personas que laboran en la empresa, brindándoles así un ambiente de trabajo adecuado y con las respectivas seguridades, que se indican en el mencionado Código.

3.2.1.4.9 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas

Tomando en consideración que uno de los principales clientes de ALSUPERIOR S.A., pertenece al sector público, como es el Programa de Alimentación Estudiantil (PAE), se debe regir a lo señalado en la Ley del Sistema Nacional de Compras Públicas, proceso que se debe seguir por medio del Portal de Compras Públicas como lo indica la Constitución de la República.

Este procedimiento se debe realizar para participar dentro del concurso entre las empresas que ofertan el mismo producto y de acuerdo a las características se declara ganadora a la empresa.

3.2.1.4.10 Ley de Régimen Tributario Interno

Se establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Por ello, ALSUPERIOR S.A., debe realizar las respectivas declaraciones según lo dispuesto a través del Servicio de Rentas Internas, tomando en cuenta que las transacciones realizadas son con el sector público y privado.

Asimismo, la empresa debe cancelar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual grava un valor sobre las importaciones que realiza ALSUPERIOR sobre la maquinaria y materia prima que importe de otros países, de igual manera en la comercialización a nivel nacional el porcentaje que se paga es del 12% sobre el valor de los productos elaborados y que la Empresa ofrece al mercado.

3.2.2 Influencias Microeconómicas

El análisis microeconómico comprende el estudio de la relación que existe entre la empresa ALSUPERIOR S.A. con sus clientes, proveedores y competidores.

3.2.2.1 Clientes

Cliente es aquella persona o empresa que adquiere o compra de forma voluntaria productos y/o servicios que necesita o desea para sí mismo o para terceros. Ese es el motivo primordial por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios dentro de un mercado.

Actualmente, ALSUPERIOR es una compañía que maneja una cartera de 508 clientes en todo el país, a los cuales se les realiza un seguimiento continuo acerca de cada una de los productos que se ha vendido, con el fin de conocer su nivel de satisfacción en la distribución de los mismos y las adecuadas condiciones en las que llega a sus manos. Además, los vendedores visitan a cada uno de los clientes para conocer o determinar si en algún momento ellos van a requerir más productos y si el nivel de ventas podría incrementar.

Aparte de los 508 clientes, la compañía maneja clientes especiales, dentro del sector privado como en el público, los cuales compran productos por mayor cantidad continuamente, estos clientes son los siguientes:

- Programa de Alimentación Estudiantil (PAE)
- Corporación La Favorita
- Corporación El Rosado
- Supermercados, Despensas y Tiendas expendedoras de Alimentos

3.2.2.2 Proveedores

ALSUPERIOR al ser una empresa industrial productora de alimentos requiere de la adquisición de materia prima tanto para la elaboración de sus productos como para su empaque y finalización del proceso de productivo.

Adicionalmente, para que los productos de la Empresa conserven sus niveles de calidad, se requiere de proveedores para repuestos de maquinaria de la planta de producción.

3.2.2.2.1 Materia prima

Cuadro No.3: Listado Proveedores Materias Primas ALSUPERIOR S.A.

LISTA DE PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS	
PROVEEDOR	ARTICULO
INDUSTRIAL DANEC S.A	Grasa
LA FABRIL	Grasa
ADITMAQ	Saborizantes
DISAROMATI S.A.	Saborizantes
ECUESSENCE CIA LTDA	Saborizantes
ECUDOS S.A	Azúcar
RESIQUIM S. A.	Insumos
ECUATORIANA DE SOLVENTES S. A.	Insumos
NEGASMART S.A.	Insumos
QUIFATEX SA	Insumos
BORJA MOYA KID ESTUARDO	Cereales
COSTALES ROSERO CECILIA DEL CA	Cereales
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	Azúcar Impalpable

Fuente: Listado de Proveedores ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

- Industrial DANEC S.A.



Esta empresa se distingue por ser el mayor grupo empresarial del Ecuador, en el ramo de las oleaginosas, partiendo desde sus propias plantaciones, allí se desarrollan materias primas que luego son transformadas en aceites, margarinas, grasas para uso doméstico e industrial en su fábrica. Todo el proceso se lleva a cabo bajo un estricto control de sistema de calidad donde cada etapa se encuentra en un proceso de innovación constante a fin de ofrecer a los consumidores la mejor alternativa, en calidad, precios y oportunidad de abastecimiento.

- La Fabril



Esta empresa se encarga de proveer para la línea industrial grasas y aceites obtenidos de la combinación de los triglicéridos de palma y palmiste, de acuerdo a las características del producto que sus clientes desean obtener. La aplicación de sus productos puede ser en la elaboración de todo tipo de masas para galletas, ya que favorece a la masa con un sabor neutro, sin dejar residuo graso en la boca, además, de estar libre de ácidos Grasos “trans”.

- ADITMAQ



Es una empresa líder en la industria de alimentos, ya que representa a más de 25 empresas con gran prestigio a nivel mundial. Su línea de negocio incluye venta de productos y maquinaria para la alimentación humana y animal.

Esta empresa provee a ALSUPERIOR saborizantes tanto líquidos como sólidos según la línea de producción.

Saborizantes: Son mezclas complejas de productos naturales y o sintéticos que tienen intensas características de gusto y sabor, se utilizan para intensificar, modificar o simplemente impartir directamente un sabor específico.

- DISAROMATI S.A.

DISAROMATI S.A.

Empresa industrial dedicada a la elaboración de esencias y saborizantes para consumo humano, a base de componentes naturales.

- ECUESSENCES Cía. Ltda.



Esta empresa es representante de SYMRISE para el Ecuador. SYMRISE es una compañía alemana que resulta de la fusión de Haarmann & Reimer y DRAGOCO, es líder en la fabricación de SABORES para la industria: alimenticia, Láctea, farmacéutica, entre otras.

- ECUDOS S.A.



Ecudos S.A. es una empresa que pertenece al sector industrial en la categoría de refinería de azúcar, la misma que, Se encarga del proceso de corte de caña, tratamiento de la misma y fabricación de azúcar, de su comercialización dentro y fuera del Ecuador.

La producción de azúcar incluye azúcar refinado, azúcar blanco, azúcar blanco especial, azúcar comercial, azúcar industrial para el consumo doméstico nacional y azúcar crudo.

El producto que más adquiere ALSUPERIOR S.A. es azúcar blanco especial, debido a que esta puede ser utilizada en la industria al ser un producto cristalizado obtenido del cocimiento del jugo de la caña de azúcar, constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa obtenidos mediante procedimientos industriales apropiados y que no han sido sometidos a proceso de refinación.

- RESIQUIM S. A.



Empresa de Química con 18 años de experiencia en el mercado nacional, que se dedica a comercializar materia prima de alta calidad para todo tipo de industrias.

En lo referente a la industria alimenticia, provee de insumos como: carbonato de calcio, glucosa de maíz líquida, fosfato de calcio, bicarbonato de sodio, vitaminas, los mismos que son adquiridos por ALSUPERIOR para la elaboración de sus productos.

- Ecuatoriana de Solventes SOLVESA S. A.



Este proveedor de ALSUPERIOR suministra productos químicos de alta reputación con marcas conocidas a nivel mundial; sus productos son usados para la industria en general y agricultura como productos para: limpieza, adhesivos, textiles, etc.

Los insumos que adquiere ALSUPERIOR de esta industria química principalmente son: aceite mineral tecnol 180, ácido cítrico, almidón de maíz farma 034, almidón maíz alimenticio.

- NEGASMART S.A.

NEGASMART S.A.

Es una empresa dedicada a la elaboración de especias y condimentos preparados: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, etc.; insumos que son utilizados en la elaboración de productos de ALSUPERIOR.

- QUIFATEX S.A.



QUIFATEX fue fundada como una compañía familiar en el año de 1978 con administración y capital suizo.

Principalmente provee a su cliente ALSUPERIOR insumos y materias primas, como: ácido cítrico, almidones modificados, antiespumantes, beta carotenos, fibra soluble – prebióticos, lecitinas de soya, proteínas lácteas, omegas, reforzadores naturales de sabor lácteo, mantequilla, cremas, quesos, cocoa, cerveza, oliva, vitaminas y premezclas vitamínicas, beta carotenos, enzimas, yema de huevo en polvo, clara de huevo polvo, colorantes naturales, gluten de trigo, huevo entero en polvo.

- Levapan del Ecuador S.A.



Levapan del Ecuador es una compañía multinacional, especializada en el desarrollo de la actividad panadera, pastelera y de consumo masivo.

Cuando se habla de azúcar en panificación se refiere específicamente a la sacarosa, nombre científico que se da a la azúcar extraída de la caña o la remolacha.

La razón es que el azúcar ejerce la función de colorante. También se nota que las masas con mayor cantidad de azúcar dan un sabor más dulce. Por lo tanto, el azúcar es un edulcorante (endulza y da color). Además, también el azúcar proporciona un alto valor energético.

ALSUPERIOR adquiere esencialmente, azúcar pulverizada para la elaboración de galletas, debido a que es finamente molida y procesada a partir de una azúcar refinada de buena calidad, lo cual ayuda a la obtención de productos en óptimas condiciones.

- Molino Superior Ingüeza



Es una empresa que forma parte del Grupo Superior, la misma que se dedica a la transformación del trigo, almacenado en silos, que se encuentra en su estado natural mediante molinos de alta tecnología para la obtención de harina de trigo de calidad. Forma parte del proveedor de la principal materia prima a ALSUPERIOR S.A.

3.2.2.2 Empaques

Cuadro No.4: Listado Proveedores de Empaques de Productos

ALSUPERIOR S.A.

LISTA DE PROVEEDORES EMPAQUES	
PROVEEDOR	ARTICULO
TINFLEX	Fundas
PLAST-LINE	Fundas
FLEXIPLAS	Láminas
SIGMAPLAST	Láminas / Fundas
NEYPLEX	Láminas / Fundas
CARTONERA PICHINCHA	Cartón
INDUSTRIA CARTONERA ECUARIANA	Cartón
MAXIGRAF	Plegadizas
PLASTICSACKS	Costales Laminados
PLASTICOS DEL LITORAL	Costales Normales

Fuente: Listado de Proveedores ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

- TINFLEX



TINFLEX S.A. es una empresa que ha ingresado en el mercado, representada por el grupo Sigmaplast S.A. empresa Multinacional; que cuenta con más de 45 años de experiencia en la industria de empaques flexibles lo que garantiza la calidad eficiencia de sus entregas y productos.

Esta empresa provee a ALSUPERIOR, fundas elaboradas a base de polipropileno, elemento que es ideal para empacar alimentos de manera fresca y adecuada. Es utilizada por su bajo costo, brillo, resistencia y gracias a que es impermeable a la humedad.

- PLAST-LINE



Esta empresa desarrolla sus actividades orientadas a la fabricación de rollos de polietileno industrial de alta y baja densidad con o sin impresión. Elabora fundas de polietileno alta y baja densidad con o sin impresión, a fin de ofrecer a su cliente ALSUPERIOR, un empaque apto para almacenar productos comestibles sin que altere sus propiedades nutricionales.

- FLEXIPLAS



Flexiplas, S.A., empresa fundada en 1972, centra su actividad en el diseño, la fabricación y la comercialización de tubos y mangueras, obtenidos por la transformación del plástico por extrusión. Esta empresa principalmente provee a ALSUPERIOR, láminas de plástico.

- SIGMAPLAST



Sigmplast S.A. es una empresa especializada en la elaboración de empaques flexibles y laminados a base de elementos como polietileno, polipropileno, celofán, entre otros.

Sigmplast S.A. provee a ALSUPERIOR de fundas plásticas con láminas de polipropileno, diseñadas digitalmente con varios colores de acuerdo a cada una de las líneas de producción que posee.

- NEYPLEX



La producción de NEYPLEX se inicia con la extrusión de film de polietileno de alta y baja densidad coextruido de 3 capas, extrusión de polipropileno mono-orientado, presentado en rollos y fundas con y sin impresión.

Laminaciones: Monocapa con recubrimiento, bi, tri y 4 capas trabajadas en combinaciones de materiales creando films combinados impresos con característica de barrera de acuerdo a la necesidad y aptos para máquinas

de empaques verticales automáticos, flow pack o cualquier otra que utilice sistema termosoldable de selle, presentación de estos mismos en fundas planas, pouches, Doypack, flow pack, fuelles y zipper, así como fundas metalizadas y Doypack con zipper.

Este tipo de empaques es ideal para los productos de ALSUPERIOR, ya que puede almacenar fácilmente y en mejores condiciones las galletas y los diferentes tipos de pasta que elabora de acuerdo a las especificaciones que exigen las normas alimentarias.

- CARTONERA PICHINCHA



Esta empresa inició sus operaciones en el año de 1988 en la ciudad de Quito. Se dedica a la producción y comercialización de embalaje en colores KRAFT y BLANCO con y sin impresión.

Cartonera Pichincha suministra grandes cantidades de cajas de cartón en diferentes modelos y dimensiones a la empresa ALSUPERIOR, a fin de que se empaquen los productos que elabora de la forma más adecuada y segura, para que posteriormente que sean distribuidos a sus consumidores.

- MAXIGRAF



Se dedica a la fabricación y asesoramiento en el diseño del material en punto de venta (POP). Diseñan cajas para productos, calendarios, volantes, afiches, una variedad de productos offset.

Se encarga de proveer a ALSUPERIOR de material de propaganda, a fin de que se lleven a cabo cadenas publicitarias de los productos que elabora.

- PLASTICSACKS



Plasticsacks es una empresa ecuatoriana que desde el 2004, fabrica y comercializa sacos y telas de polipropileno de la mejor calidad. Es líder en el mercado del Ecuador y unos de los más importantes en América latina.

Este proveedor de ALSUPERIOR le suministra costales laminados, los cuales son utilizados para empacar a gran escala los Fideos Granel.

- PLASTICOS DEL LITORAL



Desde su fundación en 1969, Plásticos del Litoral S.A. ha brindado sus servicios a los distintos sectores de actividad productiva tanto del Ecuador como del resto de América Latina, solucionando sus necesidades de empaques flexibles. Esta empresa provee de costales normales a ALSUPERIOR S.A.

3.2.2.2.3 Accesorios, repuestos y materiales

- AKROS



AKROS es una empresa de soluciones tecnológicas que se dedica a la comercialización de servidores corporativos para transferencia de datos y diferentes productos informáticas de marcas reconocidas a nivel mundial, como: SONY, HP, DELL, entre otras.

Adicionalmente, ofrece servicio técnico para brindar soporte tecnológico a todo tipo de empresa, permitiendo que las aplicaciones, servicios y datos existentes en la empresa cliente sean más manejables y que se adapten rápidamente según las necesidades de su negocio.

- DICHEM DEL ECUADOR S.A.



DiChem es una empresa dedicada al tratamiento de aguas en plantas industriales e hidrocarburos en procesos petroleros, desde 1977. Cuenta con profesionales especializados dentro y fuera del país, con vasta experiencia y conocimiento, que les permite brindar a sus clientes una adecuada asesoría.

- ENGOMA ADHESIVOS CIA. LTDA.



Empresa dedicada a la fabricación y comercialización adhesivos en diferentes colores, diseños y texturas de acuerdo a los bocetos que ha diseñado su cliente.

- INECPRO CIA. LTDA.



Organización internacional con especializada en dotaciones industriales, para empresas industriales, petroleras, constructoras, etc. Ofrece cursos permanentes en materia de prevención en sus instalaciones para el personal de instituciones públicas y privadas.

- CASTILLO HERMANOS S.A.



La experiencia que posee la Empresa en el campo de la ferretería, le permite ofrecer la más completa variedad de productos en el campo automotriz, petrolero e industrial a sus clientes.

Este proveedor suministra a ALSUPERIOR de repuestos de maquinaria y materiales varios.

3.2.2.2.4 Transporte y Seguridad

- TRANS CAYAMBE S.A.



Fue fundada en la ciudad de Cayambe en el año 1997, con la agrupación de 11 visionarios y emprendedores transportistas Cayambeños, que pensaron en brindar un servicio de transporte. Su sede principal o matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe y cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, de tal manera que puede transportar carga desde y hacia cualquier destino.

ALSUPERIOR ha contratado los servicios de esta empresa en la logística y distribución de sus productos, de forma mayorista y minorista, a cada uno de los diferentes puntos de venta que mantiene a nivel nacional.

- SEAWOLF CÍA. LTDA.: *Compañía de seguridad privada*



Seawolf es una empresa que brinda servicios de seguridad con calidad para la satisfacción de sus clientes enmarcados en procesos de mejoramiento continuo cumplimiento con la normativa legal. Provee servicio de seguridad y vigilancia a la empresa ALSUPERIOR, con una equipo de trabajo de 10 vigilantes, quienes poseen turnos rotativos cada 48 horas con la finalidad de evitar actos de complicidad y brindar mayor confiabilidad de su labor.

3.2.2.2.5 Asesoramiento y Capacitación

- GRUPO NOVATECH



Es una organización regional de consultoría y soluciones empresariales con más de 15 años de experiencia. El propósito de esta empresa es agregar valor a sus clientes y contribuir a su mejoramiento.

Actualmente, ha implementado en ALSUPERIOR, una herramienta informática denominada ISO TECH, para facilitar la administración de los Sistemas de Gestión de manera fácil, controlada, flexible e integrable con las redes locales de correo electrónico para el envío y recepción de mensajes de seguimiento, asignación de funciones y responsabilidades, y el control de su ejecución.

- CATEIN: *Capacitación técnica e Industrial*

Capacitación Técnica Industrial Empresarial



CATEIN es una institución creada hace cuatro años, con la finalidad de fortalecer los conocimientos del recurso humano de las empresas del sector industrial, especialmente en las áreas técnicas y de operarios.

Mediante el asesoramiento que brinda este proveedor se han dictado capacitaciones al personal con la finalidad de levantar información que ayude a la realización de una Planificación y gestión estratégica bajo el modelo del Balanced Scorecard aplicada a ALSUPERIOR S.A.

Adicionalmente, mediante el curso técnico que imparte esta empresa asesora, se ha invertido en la participación del personal dentro del programa de la Escuela de seguridad industrial y prevención de riesgos eléctricos, con la finalidad de precautelar el uso de los recursos físicos, que conforman los activos de la misma.

- EBS: Business Software Cía. Ltda.



Empresa ecuatoriana fabricante del software E-VOLUTION, Gestión de Personas, formada por profesionales Ingenieros certificados Microsoft, pioneros y líderes en el desarrollo de sistemas de recursos humanos basado en competencias.

EBS implantó en la empresa ALSUPERIOR, el software EVOLUTION, con la finalidad de automatizar los procesos administrativos que en ésta se desarrollan. Las soluciones que se han ofrecido mediante este software son: mejorar el rendimiento y productividad de la organización, al permitir la transferencia de información con mayor facilidad y apegada a las necesidades de administración del recurso humano mediante diferentes módulos de nómina.

3.2.2.3 Competencia

Se denomina competidor, a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

Para una adecuada toma de decisiones dentro de una Empresa que se desarrolle dentro del sector productivo de la economía ecuatoriana se debe considerar la competencia. ALSUPERIOR, conoce y analiza de cerca cada uno de sus competidores potenciales. Los competidores pueden segmentarse de acuerdo a varios factores: el precio, los productos y la calidad.

ALSUPERIOR S.A. produce las siguientes líneas de productos:

Galletas:

- Aniventuras: coco
- Apetitas: Miel, coco, vainilla
- Circus: naranja, uva, fresa
- El Toque: vainilla
- Fruties: frutilla
- Krispiz: con chispas de chocolate
- Salticas: sal / queso
- Siluet: con ajonjolí / linaza
- Trikis: vainilla
- Tuyas: leche, coco

Fideos, pastas, tallarines y espagueti:

- Amancay
- Italia
- Fideos Granel

La Empresa, considera como sus competidores potenciales a las siguientes empresas, por dedicarse a la producción de productos de características similares:

3.2.2.3.1 Línea de galletería

- KRAFT FOOD ECUADOR S.A.



Kraft Foods Ecuador S.A. es una subsidiaria de la multinacional Kraft Foods International de los Estados Unidos de Norteamérica, líder en la industria de alimentos procesados. Se dedica a la fabricación, comercialización, importación y exportación de productos alimenticios identificados con las marcas siguientes:

Cuadro No.5: Listado de productos que importa y exporta Kraft Foods Ecuador S.A.

Categoría – producto	Signo Distintivo
<ul style="list-style-type: none"> • Galletas, chocolates y dulces 	NABISCO
<ul style="list-style-type: none"> • Salsas, Mayonesa 	KRAFT
<ul style="list-style-type: none"> • Pastas 	KRAFT

Fuente: Kraft Foods Ecuador S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

- NESTLE



Good Food, Good Life

Nestlé es la compañía de alimentación y bebidas más grande del mundo, que está cerca de convertirse en el líder mundial en nutrición, salud y bienestar.

Esta empresa se dedica a la producción de galletas: ritz, zoología, mini sal galletas, galletas doré, galletas pasatiempo, morenitas nestle, galletas amor, etc.

- LA UNIVERSAL



Es una Empresa que pertenece al Grupo Nobis, la cual tiene el compromiso de elaborar chocolates, caramelos, cocoa en polvo y galletas recubiertas de chocolate, de la más alta calidad para la satisfacción de sus clientes y consumidores, cumpliendo con las leyes y normas aplicables.

- COLOMBINA



Colombina es una compañía que ofrece alimentos prácticos y gratificantes a sus consumidores. Los productos que ofrece esta empresa en la línea de galletería son: barquillos, galletas dulces, galletas saladas, wafer.

- NOEL



Compañía de Galletas Noel S.A., desarrolla y elabora una extensa línea de productos de galletas de sal, dulce, Wafer y saludables (digestivas) que cuentan con marcas de reconocida preferencia. En esta categoría también se incluye la producción de proteína vegetal texturizada que se vende al mercado con la marca CARVE.

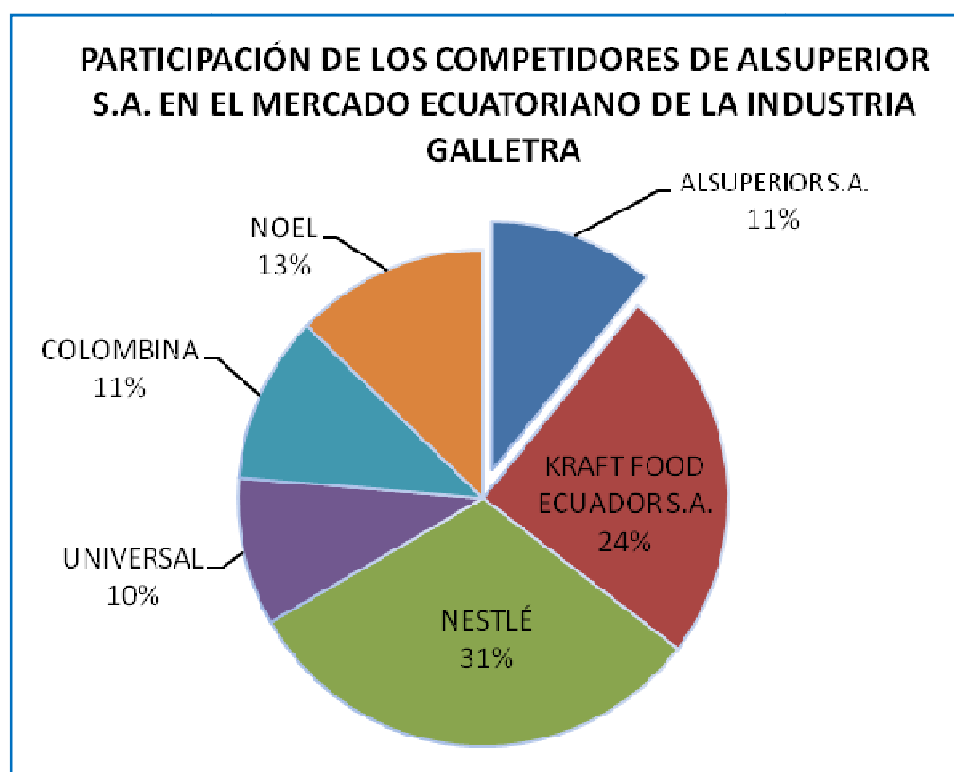
En el cuadro que se presenta a continuación, se detallan los productos que ofrece la empresa Noel S.A.:

Cuadro No.6: Listado de la línea de productos de harina de Noel S.A.

Galletas saborizadas	Galletas crackers	Galletas saludables
Ducales Dux	Saltín Noel	Saltín Integral Tosh Sodas
Galletas wafer	Galletas rellenas	Galletas especiales
Wafer tradicional ChocoWafer Fantasía MiniWafer	Festival Bromitas Recreo	Figuritas Fiesta Minichips
Galletas simples	Productos de soya	
Sultana Tipo Leche	Carve	Fuente: Kraft Foods Ecuador Elaborado por: Verónica Freire

Después de analizar algunas empresas que son competencia directa en el área de productos de galletería de ALSUPERIOR S.A., se ha elaborado un diagrama, en el cual, se puede evidenciar la participación de la empresa en el mercado, así como también la participación de sus principales competidores:

Gráfico No.10: Participación de los Competidores directos de ALSUPERIOR S.A. en el Mercado Ecuatoriano de la Industria Galletera



Elaborado por: Verónica Freire

Fuente: Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

La participación de mercado de la empresa ALSUPERIOR S.A. en lo que se refiere a la producción de diversa variedad de pastas y fideos es de un 11%, seguida de La Universal con un 10%, las empresas de origen colombiano como NOEL y Colombina abarcan un 11% y 13%, respectivamente. Siendo las empresas KRAKT FOOD Ecuador S.A. y Nestlé los más grandes competidores en esta industria, por mantener marcas reconocidas de productos a nivel nacional e internacional.

Las empresas mencionadas anteriormente, constituyen competidores potenciales para ALSUPERIOR S.A., debido a que ofrecen una gama de productos de características similares.

3.2.2.3.2 Línea de pastas, fideos y espaguetti

- ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA



ORIENTAL se dedica a la elaboración y comercialización de productos alimenticios con los estándares de calidad que satisfagan a sus consumidores.

La línea de productos que comercializa principalmente la empresa en su línea de fideos, pastas y espaguetis son: Espaguetti oriental, nidito, pasta corta, fideo chino.

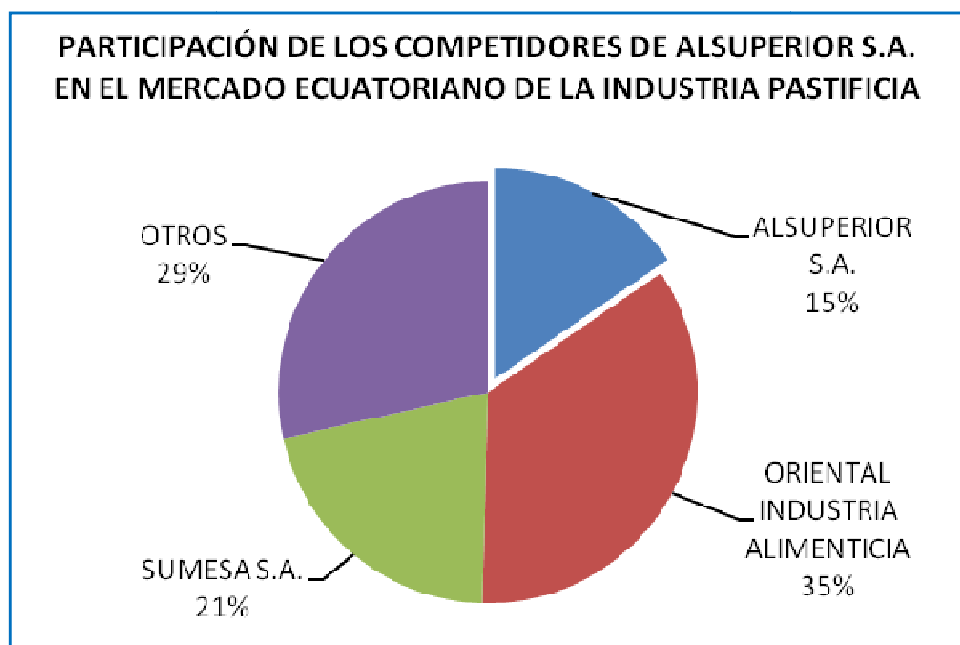
- SUMESA S.A.: Fideos y Tallarines



Esta empresa produce fideos de pasta amarilla de diferentes presentaciones y formas de pasta. En los cuales se ha enfocado la producción a pasta precocida y otra marca con presentación económica bajo la marca, Fideos Diana.

Después de analizar algunas empresas que son competencia directa de los productos de pastas y fideos de ALSUPERIOR S.A., se ha elaborado un diagrama, en el cual, se puede evidenciar la participación de la empresa en el mercado, así como también la participación de sus principales competidores:

Gráfico No.11: Participación de los Competidores directos de ALSUPERIOR S.A. en el Mercado Ecuatoriano de la Industria Pastificia



Elaborado por: Verónica Freire

Fuente: Plan de Marketing ALSUPERIOR S.A. Edición 2009

La participación de mercado de la empresa ALSUPERIOR S.A. en lo que se refiere a la producción de diversa variedad de pastas y fideos es de un 15%, seguida de la industria nacional SUMESA S.A. con un 21% y ORIENTAL Industria Alimenticia, con un 35% de participación, al ser un competidor que se ha especializado en la producción de fideos, tallarines y pastas en general, desde hace varios años con tecnología especializada.

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Dentro de este capítulo se desarrollará el marco teórico para la elaboración de una Auditoría de Gestión.

4.1 Generalidades de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, es el examen que efectúa un profesional externo e independiente o un auditor interno a una entidad, con el propósito de evaluar y medir en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, de tal forma que al elaborar el Informe de Auditoría se revelen irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que podrían afectar al desarrollo de las operaciones o también oportunidades de mejora.

4.1.1 Concepto y definición

A continuación se mencionan algunos conceptos y definiciones de auditoría que serán utilizados durante el desarrollo de la presente tesis:

- **Auditoría**

La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.¹⁹

Por otra parte, la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina dentro de una organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.²⁰

- **Auditoría Operativa**

"El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro".²¹

¹⁹ American Accounting Association.

www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc

²⁰ Lic. Economía Zabaro Babani, León. Auditoría y Control. León Zabaro Babani. Diciembre 2009

²¹ NUDMAN, Puyol. Manual de Auditoría Operativa

La Auditoría, Operativa investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de analizar:

- Si se tienen controles adecuados.
- Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia.
- Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operativa se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.²²

- **Auditoría de Gestión**

*“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, 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 principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.*²³

²² PUERRES, Iván. Auditoría Operacional.
http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf

²³ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, artículo 19

4.1.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.²⁴

4.1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en formular y expresar una opinión sobre los aspectos operativos, administrativos y gerenciales, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales, humanos y financieros en los procesos de una empresa, de tal manera, que se brinde apoyo a las áreas examinadas.

²⁴ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Los objetivos específicos van encaminados a analizar y revisar algunos aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Determinar si la producción cumple con las especificaciones conforme a informes, presupuestos y pronósticos.
- Determinar si existen deficiencias importantes de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido con los deberes y atribuciones que les han sido asignados conforme a los objetivos planteados.
- Determinar el grado en que la empresa y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad en bienes y servicios adquiridos así como para los productos destinados para la venta.
- Verificar que la organización cumpla con normas, disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.
- Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Conocer si el personal da cumplimiento a los objetivos y políticas de la entidad.

- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades.²⁵

4.1.4 Beneficios de la Auditoría de Gestión

Las entidades afrontan una diversidad de riesgos de acuerdo a la naturaleza de sus operaciones, por lo cual, buscan levantar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y metas. Se debe considerar que, no todos los riesgos se relacionan con todos los aspectos que el auditor propone considerar en la Auditoría de Gestión, sin embargo, es una técnica fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, dado que le otorgará interesantes posibilidades de cambio y perfeccionamiento.

Los beneficios fundamentales que proporciona una Auditoría de Gestión a la empresa son:

- Identificar los riesgos de la empresa
- Detectar sus vulnerabilidades
- Otorgar confianza a los directivos, integrantes y clientes
- Prevenir errores y fraudes
- Proporcionar una mejora continua a la empresa²⁶

Adicionalmente, es importante habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos43/Auditoría/Auditoría2.shtml>

²⁶ <http://coyunturaeconomica.com/empresas/resumen-de-la-auditoria>

Generalmente, el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

4.2 Fases de la Auditoría de Gestión

Para el desarrollo de la propuesta práctica de la presente tesis y de acuerdo a las metodologías existentes, se ha dividido a la Auditoría en cuatro fases:

- Fase I: Planificación: Preliminar y Específica
- Fase II: Ejecución de la Auditoría de Gestión
- Fase III: Comunicación de Resultados
- Fase IV: Seguimiento y Monitoreo

4.2.1 Fase I: Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso de auditoría, de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos que se han establecido, utilizando los recursos que sean estrictamente necesarios.

Esta etapa debe tomar en consideración alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más adecuadas para realizar las tareas de forma cuidadosa, creativa positiva e imaginativa. Necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

*“La planificación de la auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución”.*²⁷

Según la Norma Internacional de Auditoría 300, *“El auditor deberá establecer la estrategia general de auditoría para la auditoría. La estrategia general de auditoría fija el alcance, oportunidad y dirección el trabajo, y guía el desarrollo del plan de auditoría más detallado. El auditor deberá desarrollar un plan de auditoría con el fin de reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.*

El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo del trabajo para obtener suficiente evidencia apropiada para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La documentación del plan de auditoría también sirve como registro de la planeación y desempeño apropiados de los procedimientos de auditoría que pueden revisarse y aprobarse antes del desempeño de procedimientos adicionales”.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>

4.2.1.1 Planificación Preliminar

El propósito de la planificación preliminar es obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades que desarrolla, a fin de identificar de manera global las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

Los recursos humanos que se deben disponer para ejecutar la planificación preliminar son: personal de auditoría experimentado, como, supervisor y jefe de equipo. Además, eventualmente también se podrá considerar la participación de un asistente del equipo.

La planificación preliminar constituye el fundamento sobre el cual se basarán todas las actividades de la planificación específica y la auditoría en sí. Sus principales elementos se detallan a continuación:

- Conocimiento de la entidad: naturaleza jurídica, giro de negocio.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación de las principales políticas.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporciona, en relación a sus políticas.

4.2.1.1.1 Visita preliminar

El profesional de auditoría deberá realizar una visita preliminar a la entidad sujeto de estudio, con la finalidad de determinar alcance y objetivos del examen. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, la normatividad que regula sus actividades económicas y las políticas internas que han sido establecidas para su desarrollo.

Además, el auditor podrá tener contacto directo con la administración de la entidad para investigar sobre la naturaleza y giro del negocio, su estructura organizacional, aspectos relevantes y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

4.2.1.1.2 Archivo permanente

El archivo permanente es el conjunto de documentos que forman parte de la fase de planificación preliminar, como se explica a continuación:

El archivo permanente contiene documentos relativos a la entidad, como: antecedentes, estructura de constitución, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información.²⁸

²⁸ RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de una auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente por auditar (organización, funciones, marco legal, sistemas de información y control, etc.). Dicho archivo se actualizará con la información que se obtenga al ejecutar una revisión o al dar seguimiento a las recomendaciones correspondientes. Está conformado por:

- Escritura de sociedad y estatuto
- Base legal
- Manuales de procedimientos y funciones
- Acuerdos del consejo importantes
- Direcciones de la sede social, fábricas, filiales
- Reglamentos
- Contratos a largo plazo
- Organigramas estructurales y funcionales
- Informes de Auditoría y Plan de seguimiento de recomendaciones

4.2.1.1.3 Riesgo Inherente

El riesgo inherente resulta de los factores internos, presiones y las fuerzas externas que afectan a la entidad. Esencialmente, está dado por la naturaleza propia del giro del negocio o las actividades que se realizan dentro de la empresa. El Auditor respecto a este tipo de riesgo únicamente puede evaluarlo y calificarlo.²⁹

²⁹ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera / RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

4.2.1.1.1 Plan Global de Auditoría

Según la Norma Internacional de Auditoría 300, el auditor deberá desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa, su forma y contenido variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnologías específicas usadas por el auditor.

Planear el examen de auditoría permite asegurar que se preste la atención adecuada a cada una de las áreas importantes que son sujeto de la auditoría, la identificación de potenciales problemas, con la finalidad que sean resueltos oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente.

Además, ayuda a la asignación apropiada de recursos, facilitando la dirección, supervisión y revisión de las tareas asignadas al equipo de trabajo. El proceso de planeación se desarrolla de acuerdo a la naturaleza, extensión de las actividades, tamaño y complejidad de la entidad, sin dejar de considerar la experiencia previa del auditor con la entidad.

A continuación se detallan los componentes del Plan Global de Auditoría³⁰:

³⁰ WHITTINGTON, Ray. PANY, Kurt traducido por: RAMOS, Joaquín. Edición 2005

- a) **Motivo del Examen:** Consiste en expresar el motivo por el cual el equipo de auditoría realiza el examen a la organización.
- b) **Objetivos de la Auditoría:** Constituyen todos aquellos propósitos que se pretenden alcanzar con la realización del trabajo de auditoría. Es fundamental establecer objetivos generales y específicos.
- c) **Alcance:** La Auditoría de Gestión se establece a una dependencia, unidad, departamento, proceso, actividad, o función que será auditada y el período en el cual se llevará a cabo el examen.
- d) **Base Legal:** Detalla las leyes, reglamentos y normas, tanto internas como externas, relacionadas con la naturaleza de la empresa.
- e) **Recursos:** Pueden ser de carácter material, humano y financiero.
- **Materiales:** Se procede a detallar los recursos que serán requeridos por el equipo de trabajo, para realizar la auditoría en la empresa. Se podrá especificar desde la cantidad de materiales a utilizar, su concepto y valor; por ejemplo: desde hojas de papel hasta computadoras.
 - **Humanos:** Se detalla el talento humano que integrará el equipo de trabajo encargado de realizar la auditoría.

Cuadro No.7: Ejemplo del detalle de un Equipo de Auditoría

NOMBRE	CARGO	INICIAL
Verónica Freire	Jefe Auditor	VF
Javier Benavides	Auditor	JB
Diana Mena	Auxiliar de Auditoría	DM

Fuente: Tutoría Ing. Pedro Rivadeneira

Elaborado por: Verónica Freire R.

- **Financieros:** En este punto se detallan los desembolsos en los cuales se deberá incurrir, tales como: movilización, alimentación, viáticos, y otros relacionados a la labor de los auditores.

f) **Tiempo de duración del trabajo:** Generalmente se elabora un cronograma de trabajo dependiendo el volumen del mismo, que puede ser de 30, 15 u 8 días.

Gráfico No.12: Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión

No.	ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE			ENERO				FEBRERO			
			VF	JB	DM	1	2	3	4	1	2	3	4
	1. Planificación												
	Planificación Preliminar												
	Visita preliminar												
	Conocimiento de la empresa												
	Base legal												
	Estructura Organizacional												
	Riesgo Inherente												
	Plan Global de Auditoría												
	Planificación Específica												
	Evaluación del Control Interno												
	Métodos, técnicas y herramientas de Auditoría												
	Archivo de Planificación												
	Riesgo de Control												
	Carta de Control Interno												
	Elaboración del Programa de Auditoría												
	2. Ejecución												
	Ejecución del Programa de Auditoría												
	Archivo corriente												
	Riesgo de Detección												
	Papeles de Trabajo												
	3. Comunicación de Resultados												
	Informe de Auditoría												
	4. Seguimiento												
		Σ HORAS											

Fuente: Tutoría Ing. Pedro Rivadeneira

Elaborado por: Verónica Freire R.

g) Resultados a alcanzar al concluir el examen: Se detallan los documentos que se entregarán como resultado del trabajo realizado por los auditores, tales como:

- Borrador del Informe de Auditoría de Gestión
- Acta de Comunicación de Resultados
- Papeles de Trabajo
- Anexos

4.2.1.2 Planificación Específica

En esta fase se definen los parámetros y estrategias a seguir durante el examen de auditoría. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información recopilada durante la fase de planificación preliminar.

El propósito principal de esta fase radica en evaluar el control interno, valorar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría que serán aplicados en cada uno de los componentes de la fase de ejecución, mediante los programas de trabajo que se han establecido.³¹

Para llevar a cabo una adecuada planificación específica, se deberán cumplir los siguientes parámetros:

³¹ RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

La administración en una empresa tiene como finalidad ejercer de alguna manera control. Por ello, un examen de auditoría es apropiado para identificar la situación actual de la entidad, permitiéndose realizar una evaluación de carácter interno, con personal de la empresa o de forma externa, mediante un profesional autorizado. El diseño de la planificación de un examen de Auditoría de Gestión se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

4.2.1.3 Evaluación del Sistema de Control Interno

Las Declaraciones sobre Normas de Auditoría, Consideraciones del Control Interno de Auditoría, manifiestan que en todas las auditorías, se debe obtener un entendimiento del control interno, que permita planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

Según la NIA 400, en cuanto a la Evaluación del riesgo y control interno: *“El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la Auditoría y desarrollar un enfoque de Auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de Auditoría y diseñar los procedimientos de Auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”*.³²

4.2.1.3.1 Definición del Control Interno

*“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”*³³

*“El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.”*³⁴

³² www.percuentadores.com/audnia.htm

³³ Según Gustavo Cepeda en su libro Auditoría y Control Interno, Editorial Mc Graw Hill

³⁴ Según: Edison E. Estrella Rosero en su libro Control Interno

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”³⁵

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control interno como: el conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.³⁶

4.2.1.3.2 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del Control Interno se enumeran a continuación³⁷:

- Adquirir información técnica de forma oportuna, confiable y suficiente, que pueda ser empleada como herramienta útil para el control y la gestión.
- Alcanzar la efectividad y eficiencia de todas las operaciones.

³⁵ MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta edición, año 2005.

³⁶ www.olacefs.net/?lang=es

³⁷ MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta edición, año 2005.

- Gestionar medidas para la protección, uso y conservación de los recursos propiedad de la entidad.
- Difundir el cumplimiento normatividad y leyes aplicables a la entidad.

4.2.1.3.3 Elementos de Control Interno

El control interno se compone de cinco elementos interrelacionados e integrados entre sí dentro de un proceso de administración, los cuales se detallan a continuación³⁸.

- **Ambiente de Control**

Es un conjunto de escenarios que se derivan de las decisiones de la dirección de una organización, manera en la cual, se administran los sistemas de control para mantener confiabilidad sobre la conducta y procedimientos organizacionales.

Además, es el elemento de control que fundamentalmente permite al auditor otorgar cierto grado de confianza en los sistemas de control de una organización, permitiendo al auditor estimar los riesgos y aplicar las acciones de Auditoría. En la medida que todas las operaciones de la organización sean cumplidas de forma tal que alcancen el objetivo para el cual fueron

³⁸ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

programadas (que sean eficaces) y utilicen para ello menores recursos (que sean eficientes), existe razonable seguridad de que se logren los objetivos de la empresa.

- **Evaluación del Riesgo**

Las organizaciones se enfrentan a diversos riesgos de carácter externo e interno que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta de acuerdo al tipo de negocio y mercado en el que se desarrolla, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas que la conforman. La evaluación del riesgo debe orientarse al futuro, permitiendo a la dirección anticiparse a posibles nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.³⁹

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

- **Actividades de Control**

Son aquellos procedimientos que aseguran que una organización actúa de manera eficiente, eficaz, ética y económica en cada uno de sus niveles, incluyendo las etapas de gestión.⁴⁰

Es pertinente que se establezcan y se ejecuten políticas que aseguren una correcta aplicación de las acciones a tomar para administrar los riesgos que puedan afectar a la entidad y se puedan convertir en una amenaza para el cumplimiento de los objetivos trazados.

- **Sistemas de Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente, de tal manera que permitan al personal de la organización a cumplir las responsabilidades que a cada uno le sean asignados. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la organización de forma adecuada.

Este elemento constituye toda la información administrada por la empresa sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como, para la presentación de información a terceros.

⁴⁰ MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta edición, año 2005.

Implica que se logre mantener una comunicación eficaz, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización.

- **Supervisión y Monitoreo**

El alcance de las actividades de supervisión depende de los riesgos a controlar dentro de la entidad y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección o de la función de auditoría interna.⁴¹

Es recomendable que se supervise y monitoree continuamente los controles internos, con el fin de asegurar el adecuado funcionamiento de los controles establecidos.

4.2.1.3.4 Clasificación de Control Interno

En el desarrollo de esta tesis se detallará la clasificación del Control Interno, de la manera que se presenta a continuación:

⁴¹ MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta edición, año 2005.

a) Control Interno de acuerdo al tipo de enfoque:

- **Control Interno Administrativo:** Conjunto de registros y procedimientos que contribuyen a la aplicación de un mayor control sobre los procesos, a fin de que sean eficientes y eficaces⁴². Este tipo de control comprende algunas de las siguientes actividades:
 - ✓ Análisis de estadísticas.
 - ✓ Informes de rendimiento.
 - ✓ Programas de capacitación.
 - ✓ Controles de calidad.

- **Control Interno Financiero:** Constituye el plan de procedimientos y registros que permiten un control sobre los recursos, confiabilidad en los registros contables y los estados financieros.⁴³

b) Control Interno según el momento en que se ejecuta:

- **Control Interno Previo:** Este tipo de control se aplica antes de ejecutar las operaciones o antes de que surtan efecto, ya que de esa manera se podrá determinar la legalidad, veracidad, conformidad y participación de las operaciones.⁴⁴

⁴² <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

⁴³ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera
RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

⁴⁴ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

- **Control Interno Concurrente:** Este control va inmerso en el proceso de las operaciones, éste va simultáneamente con la ejecución de las operaciones, con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces, además de verificar la corrección de las operaciones.
- **Control Interno Posterior:** Este tipo de control se lo realiza posterior a la ejecución de las operaciones, con el fin de medir la efectividad de los controles internos aplicados en el proceso de Auditoría, este control se lo puede realizar mediante una Auditoría interna o externa.

4.2.1.3.5 Modelos de Evaluación de Control Interno

Para evaluar el Control Interno existen varios modelos de evaluación, los cuales se indican a continuación⁴⁵:

a) COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores):

En 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publicó este informe con la finalidad de ayudar a empresas y otras entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Ha sido diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos de efectividad y eficiencia de las organizaciones, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

⁴⁵ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera.

El Informe COSO consta de 5 componentes interrelacionados, que se mencionaron anteriormente dentro de los elementos del Control Interno y se enumeran a continuación:

- Ambiente de Control:
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo

b) COSO II – ERM (Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado)

El Comité de Organismos Patrocinadores COSO para septiembre del 2004, publica un Esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO ERM⁴⁶ enfocado a la gestión de riesgos, con la finalidad de identificar posibles eventos potenciales que puedan afectar a la organización, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El Informe COSO ERM se compone de ocho elementos, a continuación se citan algunos de ellos que no han sido descritos anteriormente:

⁴⁶ ERM (Enterprise Risk Management): La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

- Ambiente Interno
- Establecimiento de Objetivos: La dirección establece un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados deben alinearse con la misión/visión de la entidad, además deben ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- Identificación de Eventos: Este elemento consiste en que la gerencia identifica los eventos potenciales que afectan la puesta en práctica de la estrategia o el logro de los objetivos, pudiendo tener impactos negativos (riesgos) o impacto positivo (oportunidades). Además reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar. Estos eventos se identifican en todos los niveles de la organización.⁴⁷
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos: La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. Se han categorizado 4 formas de respuesta a los riesgos:
 - ✓ Evitar los riesgos
 - ✓ Reducir los riesgos
 - ✓ Compartir los riesgos
 - ✓ Aceptar los riesgos

⁴⁷ http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf

- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

Este modelo de gestión de riesgos refleja dinamismo, debido a que no se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo y multidireccional en tanto cualquier componente puede influir en otro.

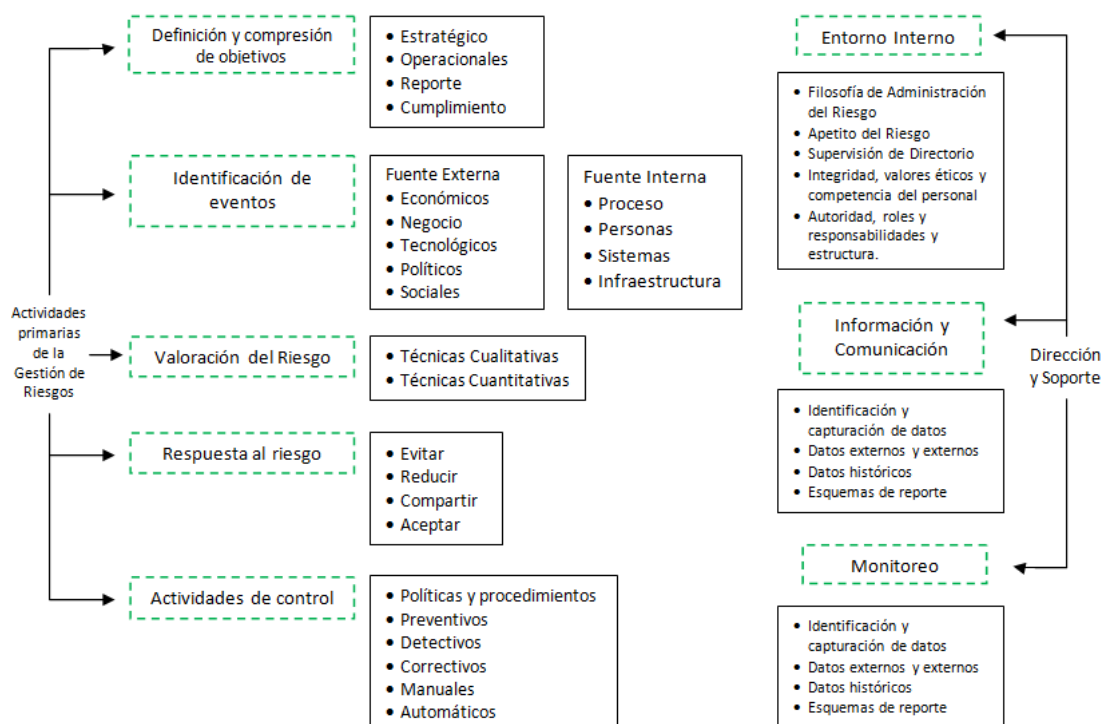
Gráfico No.13: Componentes del COSO II – ERM



Fuente: ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio de Clases de la Materia de Control Interno.

Elaborado por: Verónica Freire R.

Gráfico No.14: Actividades de los Componentes del COSO II - ERM



Fuente: RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

Elaborado por: Verónica Freire R.

c) CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador)

Marco integrado CORRE de aplicación en el país, publicado por el Proyecto Anticorrupción “Si Se Puede” en el año 2006, con base a los conceptos del COSO, definiendo al control interno como: *“Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- *Honestidad y responsabilidad.*
- *Eficacia y eficiencia en las operaciones.*
- *Fiabilidad de la información*

- *Salvaguarda de los recursos.*
- *Cumplimiento de las leyes y normas”⁴⁸*

Para el desarrollo del CORRE, se ha considerado la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

d) MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utiliza la estructura del Informe COSO I para identificar sus cinco componentes principales, estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos, son considerados como de aplicación específica para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar

⁴⁸ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.⁴⁹

4.2.1.3.6 Herramientas de Evaluación de Control Interno

Dentro de la evaluación de control interno, se hace uso de diversos métodos, los cuales serán explicados a continuación:

a) Método Narrativo: Consiste en descripciones por escrito que detallan sucesos, dentro de éste método se encuentra:

- **Narrativa**

Parte de la elaboración un resumen o una descripción por escrito de los procedimientos y características más relevantes del control interno del componente auditado, considerando tanto las fortalezas y debilidades encontradas, como la efectividad de los controles existentes.

b) Método gráfico: Consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Dentro de éste método se encuentra:

⁴⁹ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

- **Flujograma**



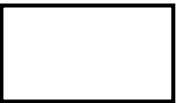
Representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones referentes a una actividad o proceso determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos. Constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan dentro de una organización.

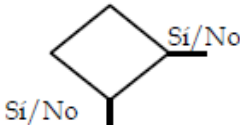
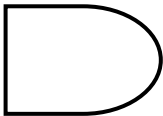
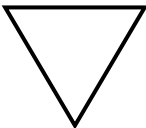
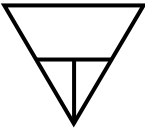
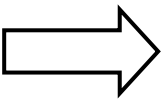
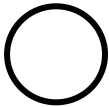

Las ventajas que provee este método se detallan a continuación:

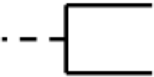
- ✓ Identifica la ausencia de controles
- ✓ Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad
- ✓ Identifica desviaciones de procedimientos
- ✓ Identifica procedimientos que sobran o que faltan

Para la elaboración de organigramas se hace uso de la siguiente simbología:

Tabla No.11: Simbología para Flujogramas

Símbolo	Representa
	Inicio / Fin: Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Documento: Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Operación / Actividad: Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.

Símbolo	Representa
	<p>Decisión: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>Demora: Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.</p>
	<p>Almacenamiento: Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.</p>
	<p>Almacenamiento Temporal: Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.</p>
	<p>Transporte: Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.</p>
	<p>Conector dentro de página: Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.</p>
	<p>Conector fuera de página: Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>

Símbolo	Representa
	<p>Anotaciones: Se usa para comentarios adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.</p>

Fuente: Elaborado a partir de las páginas, <http://www.iso.org/iso/home.htm> y <http://www.ansi.org/>

Elaborado por: Verónica Freire R.

- **Cuestionarios**

Permite evaluar al control interno de una empresa, a través de preguntas direccionadas a las diferentes áreas o funcionarios de una organización, permitiendo al auditor detectar áreas críticas y obtener evidencia suficiente.

4.2.1.4 Técnicas de Auditoría

El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, publicado por el ILACIF, actualmente denominado OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), define a las técnicas de auditoría de la siguiente manera:

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores.

*Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.*⁵⁰

Las técnicas de auditoría son las herramientas que el auditor utiliza para realizar su trabajo y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuales técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

a) Técnicas de Verificación Ocular:

- **Comparación:** Constituye en un análisis entre dos o más hechos o elementos con la finalidad de examinar, descubrir y diferenciarlos a fin de hallar diferencias o semejanzas. Facilita la evaluación del auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- **Observación:** Consiste en asegurar en forma ocular cómo se llevan a cabo las operaciones, esta técnica es muy utilizada en todas las fases de la Auditoría.
- **Revisión:** Consiste en la revisión ocular rápida efectuada a fin de identificar aquellos aspectos que no son normales o comunes.
- **Rastreo:** Consiste en llevar a cabo un seguimiento de una actividad o proceso para conocerlo desde su inicio hasta su final.

⁵⁰ RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Administrativa y Financiera.

b) Técnicas de Verificación Verbal:

- **Indagación:** Esta técnica consiste en obtener información verbal de los empleados a través de preguntas sobre aspectos que se considere importantes.

c) Técnicas de Verificación Escrita:

- **Análisis:** Esta técnica consiste en segregar un proceso en elementos o partes para analizarlos de manera individual.
- **Conciliación:** Esta técnica consiste en agrupar datos de la misma naturaleza y que provienen de fuentes distintas, a fin de conciliarlos en una sola.
- **Confirmación:** Esta técnica consiste en verificar la legitimidad de la información de la entidad auditada, mediante una afirmación o negación escrita por parte de terceros. Las confirmaciones pueden ser positivas o negativas.

d) Técnicas de Verificación Documental:

- **Comprobación:** Esta técnica consiste en verificar la legalidad de los documentos que sustentan una actividad o proceso.

e) Técnicas de Verificación Física:

- **Inspección:** Esta técnica consiste en realizar un examen de verificación física de: documentos, activos, obras, etc., para comprobar la existencia y autenticidad de los mismos.
- **Revisión:** Constituye una inspección de tipo más casual, mediante la cual se realizan revisiones y evaluaciones de las políticas de la entidad y sus controles administrativos con el fin de determinar su existencia y verificar su cumplimiento.

4.2.1.5 Programas de Auditoría

Dentro de la fase de planificación específica se elaboran los programas de auditoría que posteriormente serán desarrollados en la etapa de ejecución de la auditoría.

El programa de auditoría es un documento, en el cual se puntualizan los procedimientos que se aplicarán durante el examen, permitiendo al personal involucrado tener una guía de las actividades a realizar, a fin de controlar el desarrollo del examen, y realizar una adecuada supervisión sobre el trabajo de los asistentes.

Es fundamental, elaborar un programa por cada una de las áreas, actividades o procesos a examinar; ya que, cada programa contiene los procedimientos de auditoría específicos con columnas para el tiempo

estimado, tiempo real, la referencia del papel de trabajo, firma de la persona encargada de la ejecución, y la fecha.

A continuación se muestra un ejemplo del esquema gráfico que puede ser utilizado para:

Gráfico No.15: Formato de un Cronograma de Auditoría de Gestión

 "In-Nove" Auditoría Profesional							
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE (Área, departamento, procedimiento(s) o cuenta a auditar)							
Empresa: _____ Periodo: _____						REF. P/T	
OBJETIVOS: (detallar las metas precisas de evaluación)							
No.	PROCEDIMIENTOS	Horas Planif.	Horas Reales	Dif.	Ref. P/T	Elab. por	Observaciones
	(Se registran todos los procedimientos a realizar en la evaluación de la gestión del área auditar)						
Elaborado por: Fecha:				Revisor por: Fecha:			

EQUIPO DE AUDITORÍA	SIGLAS
Jefe de Auditoría	JA
Auditor Senior	AU
Auditor Junior	AJ

Elaborado por: Verónica Freire R.

Fuente: Tutoría Ing. Pedro Rivadeneira

4.2.1.1 Archivo de Planificación

*“El archivo de planificación reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría. Es importante recalcar que únicamente existirá un archivo permanente”.*⁵¹

Entre la documentación que se requiere para formar este tipo archivo, tenemos lo siguiente:

- Programa de trabajo de la auditoría a realizar
- Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
- Evaluaciones de los controles internos

4.2.1.2 Riesgo de Control

El riesgo de control está dado por la posibilidad que la información de la entidad auditada conserve una importante distorsión, a pesar de la existencia de controles, aun cuando éstos no han podido prevenir, detectar y corregir deficiencias existentes en la entidad.

⁵¹ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

Este riesgo permite conocer al auditor la situación del control interno, con la finalidad que se identifique la profundidad y alcance de los procedimientos de Auditoría requeridos a ser aplicados.

4.2.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

En esta fase el auditor deberá aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

La etapa de ejecución inserta uno a más visitas interinas realizadas antes del cierre del ejercicio y una visita final realizada después del cierre. Esta división de visitas tiene por objetivo maximizar la eficiencia de la auditoría, revisando periodos intermedios del ejercicio económico de un ente y poder anticipar trabajos para la visita final.⁵²

⁵² <http://www.monografias.com/trabajos60/auditoria-financiera/auditoria-financiera2.shtml>

4.2.2.1 Archivo Corriente

El archivo corriente se compone de los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir, aquellos que sustentarán los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe de auditoría.

Se debe elaborar una o varias carpetas o archivos corrientes para acumular toda la información que no es de uso continuo por parte de los auditores, y que va a respaldar las conclusiones obtenidas después de aplicar procedimientos y obtener evidencia.

Entre la documentación que se requiere para formar este tipo de archivo, tenemos lo siguiente:

- Pruebas de auditorías implementadas
- Copias de comprobantes y otros documentos corrientes
- Memorándum y otros tipos de comunicaciones escritas
- Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen
- Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen.
- Listados o reportes computacionales
- Borradores del informe de auditoría
- Resumen de las deficiencias relevantes encontrados
- Resumen de las principales debilidades de control
- Recomendaciones, entre otros.

a) Referencias

Estos índices son utilizados en Auditoría para la distinción o clasificación de los papeles de trabajo, se colocan en toda documentación en la esquina superior derecha.

A continuación se presenta los siguientes índices que ayudarán a llevar los papeles de trabajo:

Tabla No.12: Referencias de los Papeles de Trabajo

Detalle	Referencia
Planificación Preliminar	PP.
Planificación Específica	PE.
Departamento de Recursos Humanos	DRH.
Proceso de Reclutamiento	PR.
Proceso de Selección	PS.
Proceso de Contratación	PCT.
Proceso de Inducción	PI.
Proceso de Capacitación	PCP.
Comunicación de Resultados	CR.
Seguimiento y Monitoreo	SM.

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: Verónica Freire R.

b) Marcas de Auditoría

Son signos o símbolos que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza, generalmente se las escribe de rojo. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. Por ello, el primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe el detalle de las Marcas de Auditoría.⁵³

A continuación se presenta la siguiente tabla con las marcas y significado:

Tabla No.13: Marcas de Auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
⊙	Comprobado contra documentos originales
X	Documento no cumple requisitos
⊖	Comprobantes sin firmas correspondientes
√	Solicitud de confirmación recibida
E	Solicitud de confirmación enviada
¥	Constatación Física
∞	Información no proporcionada
€	Inspeccionado previamente
Δ	Tomado de los registros del cliente

Fuente: Archivo Personal Materia Auditoría Financiera. ESPE. Ing. Aníbal Altamirano.

Elaborado por: Verónica Freire R.

⁵³ www.scribd.com/doc/58553223/14/MARCAS-DE-AUDITORIA

4.2.2.2 Riesgo de Detección

Este riesgo está dado por la posibilidad de que no sean detectadas las distorsiones importantes de la información durante el proceso de Auditoría, este riesgo puede ser calificado por el auditor en función de la profundidad y alcance de los procedimientos de Auditoría, ya que depende de ello para que el auditor considere que este riesgo sea bajo.⁵⁴

4.2.2.3 Riesgo de Auditoría

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento, convirtiéndose así, en un factor que afecta al cumplimiento de objetivos. En referencia al campo de la Auditoría, un riesgo es considerado como la probabilidad de que ocurra o no un error durante el trabajo de Auditoría.⁵⁵

El Riesgo de Auditoría es aquel que se asume durante la ejecución del trabajo, debido a que, durante la auditoría se puede obtener información que no sea la requerida o de la cual no se permita la percepción de errores o irregularidades, que contribuyan al auditor para emitir una opinión correcta.

La fórmula para calcular el Riesgo de Auditoría es:

$$\mathbf{R.A. = R.I. \times R.C. \times R.D.}$$

⁵⁴ ENRIQUE, Franklin Benjamín. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Última edición, 2006.

⁵⁵ www.iaicr.com/audinotas/auditor_independiente.pdf

Donde:

- **R.A.** = Riesgo de Auditoría
- **R.I.** = Riesgo Inherente
- **R.C.** = Riesgo de Control
- **R.D.** = Riesgo de Detección

4.2.2.4 Evaluación del Riesgo

Al identificar los riesgos presentes, se busca la manera de reducirlo, ya que la medición del riesgo es subjetiva por lo que se requiere que el personal de Auditoría mantenga la experiencia requerida para realizar esta actividad con criterio y poder disminuir el riesgo a niveles aceptables.

Se puede utilizar una escala de tres escenarios para realizar la calificación de riesgo, la misma que se muestra a continuación:

Tabla No.14: Tabla de Ponderación del Riesgo de 3 escalas

PONDERACIÓN		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95 %

Fuente: ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio de Clases de la Materia de Control Interno.

Elaborado por: Verónica Freire R.

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión:

Tabla No.15: Tabla de Ponderación del Riesgo de 5 escalas

PONDERACIÓN				
BAJO	MODERADO BAJO	MODERADO	MODERADO ALTO	ALTO
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95 %

Fuente: ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio de Clases de la Materia de Control Interno.

Elaborado por: Verónica Freire R.

La escala señalada inicia en 15% debido a que, no existe empresa alguna totalmente sin control que tenga una calificación inferior a éste; en cambio, el límite de la escala llega hasta el 95%, ya que no hay escenarios en que las empresa exista un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es susceptible a procesos de mejoramiento continuo.⁵⁶

El análisis de los resultados de la evaluación de control interno se lleva a cabo mediante el esquema que se presenta a continuación:

- **Nivel de Confianza:**

El Nivel de Confianza se lo determina mediante la siguiente fórmula:

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

⁵⁶ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

Donde:

NC = Nivel de confianza

CT= Calificación Total

PT = Ponderación Total

- **Nivel de Riesgo:**

El Nivel de Riesgo se lo puede medir mediante la fórmula que se muestra a continuación:

$$\mathbf{NR = 100 - NC}$$

Donde:

NR = Nivel de riesgo

NC = Nivel de confianza

Adicionalmente, para medir el riesgo se puede emplear la siguiente técnica:

- **Técnica de la Colorimetría**

Esta técnica hace uso de colores, los cuales son asignados a cierto rango de porcentajes numéricos, de tal forma que se visualice según el color y el rango los resultados de la medición, como se presenta a continuación:

Tabla No.16: Matriz de Riesgo mediante colorimetría de 5 niveles

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde
75% - 95%	Alto	Bajo	Azul

Fuente: ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio de Clases de la Materia de Control Interno.

Elaborado por: Verónica Freire R.

4.2.2.5 Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas”.⁵⁷

Su misión es ayudar en la planificación y la ejecución de la auditoría, ayudar en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencia del trabajo llevado a cabo para respaldar la opinión del auditor.⁵⁸

En cuanto a los objetivos de los papeles de trabajo podemos indicar los siguientes:

⁵⁷ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio del Capítulo I de las Generalidades de la Auditoría Financiera

⁵⁸ <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genauid/11.htm>

- Servir como evidencia del trabajo realizado y de soporte de las conclusiones del mismo.
- Presentar informes a las partes interesadas.
- Facilitar los medios para organizar, controlar, administrar y supervisar el trabajo ejecutado en las oficinas del cliente.
- Facilitar la continuidad del trabajo en el caso que la auditoría de una área deba ser terminada por persona distinta de la que inició.
- Facilitar la labor de revisiones posteriores y servir para la información y evaluación personal.

4.2.2.6 Evidencia de Auditoría

Según la Norma Internacional de Auditoría 500, *"Evidencia de auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes"*.

El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos.

Como metodología, en la presente tesis, se ha considerado la obtención de muestras aleatorias para la aplicación de procedimientos sustantivos a cada uno de los procesos analizados. Mediante la herramienta de Excel para analizar datos, se obtendrán muestras aleatorias de acuerdo a la población deseada; siendo el nivel de confianza, predeterminado por el fabricante del software, del 90% y la probabilidad de error del 10%. La población de la muestra seleccionada corresponde al 30% del universo o población total, en todos los casos aplicados.

4.2.2.7 Pruebas de Auditoría

*“Las pruebas o procedimientos son realizados por el auditor en la etapa de ejecución de la auditoría, el tamaño y la profundidad de las pruebas dependerán de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría, por cuanto si el auditor confía en los controles internos establecidos, es decir, si el Nivel de Confianza es alto el Nivel de riesgo es bajo deberá aplicar pruebas de cumplimiento, si fuera el caso contrario las pruebas serán Sustantivas”.*⁵⁹

A continuación se detallan diferentes tipos de pruebas de auditoría que se pueden realizar:

- **Pruebas Sustantivas:** Aquellas pruebas que obtienen evidencia mediante la recopilación de la información mediante estadísticas e

⁵⁹ ALTAMIRANO, Aníbal. Compendio de Clases de la Materia de Control Interno.

indicadores, a fin de detectar errores o deficiencias en los procesos o actividades.⁶⁰

- **Pruebas de Cumplimiento:** También llamadas pruebas de control, ya que tratan de obtener evidencia sobre el adecuado cumplimiento de los procedimientos de control interno existentes dentro de una empresa, mediante estas pruebas el auditor puede basar su confianza en el control interno y aplicar una menor cantidad de procedimientos de Auditoría, bajo los parámetros de la legislación aplicable vigente.
- **Pruebas de Doble propósito:** Aquellas que tratan de probar el control y al mismo tiempo tratan de sostener las cifras estadísticas que reflejan el desenvolvimiento de las actividades y procesos que se realizan en una entidad.

4.2.2.8 Hallazgos de auditoría

Una hoja de hallazgos constituye un papel de trabajo, en el cual se realiza la descripción de una situación relevante que se identificó durante la aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría en ciertas áreas consideradas como críticas dentro de la empresa auditada⁶¹. Los Hallazgos de Auditoría constan de cuatro atributos fundamentales, los cuales se mencionan a continuación:

⁶⁰ www.mitecnologico.com/Main/PruebasSustantivas

⁶¹ www.soeduc.cl/apuntes/proceso%20de%20auditoria.doc

- **Condición:** Describe la situación actual, al momento que el auditor realiza el examen, en razón de las actividades u operaciones de la entidad auditada.
- **Criterio:** Describe cómo debe llevarse a cabo la situación bajo el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos aplicables.
- **Causa:** Constituye el principal motivo o razón por los cuales se presentó la condición, infringiendo el cumplimiento del criterio. Las recomendaciones se elaboran en base a las causas identificadas.
- **Efecto:** Constituye el resultado de comparar la condición y el criterio que debió ser aplicado. En base a los efectos se establecen conclusiones sobre los escenarios encontrados.

Al determinar un hallazgo, el auditor, inicialmente deberá indicar el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación se emitirá la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicará su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes.

4.2.2.9 Indicadores de Gestión

Los indicadores son puntos de referencia, que facilitan la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos que desarrolla la empresa de acuerdo a su giro de negocio.

A través de indicadores es posible medir el rendimiento de las actividades de la empresa, ligadas a las, metas y objetivos que se han establecido.

La evaluación realizada contribuirá a la proposición de estrategias que garanticen que la empresa continúe estable dentro del sector económico al cual se dirige.

La Auditoría de Gestión permite examinar el desenvolvimiento de la entidad, considerando los siguientes parámetros:

- Políticas estructuradas para cada área de la empresa, en relación a los procesos y actividades que deben desarrollar, aplicabilidad de instructivos establecidos.
- Valoración de los efectos desencadenados por la inexistencia de normativa, establecer recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos existentes.
- Difundir y desarrollar recomendaciones sobre la implantación de controles administrativos y operativos dirigidos a medir el grado de cumplimiento en las áreas.

4.2.3 Fase III: Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, y principalmente está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada, con el propósito que se presente la información de manera escrita, respecto a los asuntos identificados durante el examen de auditoría realizado.

Esta etapa es la más crítica, considerando que por sí misma no radica sólo en transmitir información, sino en establecer una comprensión mutua entre las partes que interactúan.

Según el Manual de Normas Generales de Auditoría de la Contraloría General del Estado, *“las instancias correspondientes deben ser informadas, verbalmente y por escrito, sobre los principales resultados, las conclusiones y las disposiciones o recomendaciones producto de la auditoría que se lleva a cabo, lo que constituirá la base para el mejoramiento de los asuntos examinados”*.

4.2.3.1 Informe de Auditoría

En el informe de auditoría independiente final se debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma, por los ejecutivos de la entidad, como una herramienta de dirección. Básicamente, contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

Para la Auditoría de Gestión no existe un formato específico de informe, sin embargo, a continuación se detallan los diferentes tipos de informes que existen:

a) Informe General:

En este tipo de informe se presentan los resultados obtenidos en las tareas de Auditoría que han sido planificadas de manera más completa y detallada, se compone de la siguiente información:

- **Responsable:** Señala las personas o grupo de personas encargadas de preparar el informe.
- **Introducción:** Describe brevemente el motivo por el cual se realizó la Auditoría, el alcance, propósito y explicación general de su contenido.
- **Antecedentes:** Descripción de la información relevante de los sucesos que influyeron para que se tome la decisión de realizar una Auditoría.
- **Técnicas empleadas:** Descripción general de la metodología o instrumentos utilizados para realizar el examen.
- **Diagnóstico:** Describe las causas de los problemas detectados, aquellos que son identificados en base a la evidencia recolectada y a las pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. Dentro del análisis que se realiza se calculan indicadores, tanto, cuantitativos como cualitativos.
- **Propuesta:** Se establecen ventajas, desventajas y cursos de acción en virtud de los resultados que se esperan.
- **Estrategia de Implementación:** Dirige la manera mediante la cual se puede implantar las propuestas planteadas para la empresa, incluyéndose el personal inmerso en el trabajo.

- **Seguimiento:** Se instruye al cliente sobre las medidas que serán empleadas para evaluar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por el equipo de auditoría.
- **Conclusiones:** Consiste en indicar las causas que incidieron en el grado de incumplimiento de la eficiencia y eficacia dentro de los procesos y actividades de la entidad.
- **Recomendaciones:** Constituyen las soluciones que han sido planteadas de forma general y constructiva, para que la empresa pueda lograr los objetivos que ha establecido.
- **Apéndices y anexos:** Aquella información auxiliar que incluirá antecedentes más detallados de la auditoría, cuadros estadísticos y gráficos que sirvan de apoyo a clarificar la información que se ha recopilado.

b) Informe Ejecutivo:

Es un informe que sintetiza los principales resultados de la Auditoría, su contenido abarca los aspectos básicos del informe extenso. Este tipo de informe debe contener:

- **Responsable:** Señala las personas o grupo de personas encargadas de preparar el informe.
- **Período de Revisión:** Lapso que comprendió la Auditoría.
- **Objetivos:** Constituyen los propósitos del trabajo de Auditoría.

- **Alcance:** Detalle de la profundidad y alcance de las actividades revisadas.
- **Metodología:** Descripción de los instrumentos que se utilizaron para realizar el examen.
- **Síntesis:** Elaboración de un resumen, en el cual se relatan los hallazgos más relevantes de forma precisa. Debe estar relacionada con los resultados y logros obtenidos.
- **Conclusiones:** Puntualiza los aspectos prioritarios, acciones realizadas y cursos de acción. Deben ser claras y de fácil entendimiento para quien las lea.

c) Informe Aspectos Relevantes

Este informe indica los aspectos relevantes relacionados con el cumplimiento total del proceso de Auditoría y la carga horaria asignada para desarrollarlo, aquellos fundamentos de las observaciones, las causas y efectos.

4.2.4 Fase IV: Supervisión y Monitoreo

4.2.4.1 Seguimiento de Recomendaciones

Para que la empresa realice el debido seguimiento a las recomendaciones propuestas resultado de la auditoría realizada, es pertinente que las incluya dentro de su plan anual operativo anual, para asegurar su oportuna, adecuada y eficaz implementación; las mismas, serán sometidas a evaluación en la siguiente auditoría.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”

En el presente capítulo se desarrollará la Auditoría de Gestión a la Empresa Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., utilizando la metodología planteada en el capítulo anterior, donde utilizando indicadores de gestión se establecerá la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.


5.1 Planificación de la Auditoría

Esta fase de la Auditoría de Gestión a la empresa ALSUPERIOR S.A. se la llevará en dos etapas: la planificación preliminar y la planificación específica, manteniendo en cada una de éstas, los papeles de trabajo con su respectiva referencia.

5.1.1 Planificación Preliminar

En esta etapa se solicita la información de la empresa necesaria para que el auditor pueda conocer el giro del negocio, incluyendo la recopilación de elementos que permitan determinar el riesgo inherente.

5.1.1.1 Programa de Auditoría Preliminar

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.: PP 1/2</p> </div> </div>					
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa ALSUPERIOR S.A. • Realizar un diagnóstico de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.	PP.1	V.F.	12/09/2011	
2	Entrevistar a las autoridades de la Empresa.	PP.2	V.F.	13/09/2011	
3	Solicitar la manuales, instructivos y demás información sobre la base legal de la Empresa.	PP.3	V.F.	15/09/2011	
4	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la Empresa.	PP.4	V.F.	16/09/2011	

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
5	Solicitar la planificación estratégica de la Empresa.	PP.5	V.F.	19/09/2011	
6	Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del Departamento de Recursos Humanos.	PP.6	V.F.	20/09/2011	
7	Obtener información de los procesos que se desarrollan dentro del Departamento de Recursos Humanos.	PP.7	V.F.	21/09/2011	
8	Elabore una matriz de riesgo preliminar. Evaluación del Riesgo Inherente.	PP.8	V.F.	23/09/2011	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP.9	V.F.	27/09/2011	
10	Elaborar el Plan Global de Auditoría.	PP.10	V.F.	28/09/2011	
11	Recopilar la documentación e información sobre el contrato de la Auditoría.	PP.11	V.F.	28/09/2011	
12	Recopilar la documentación de la aceptación de la Auditoría.	PP.12	V.F.	28/09/2011	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 05 de Septiembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 06 de Septiembre del 2011		



“ALSUPERIOR S.A.”

**PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS**

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010


PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

Ref.:
PP
2/2

Objetivos:

- Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa ALSUPERIOR S.A.
- Realizar un diagnóstico de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

5.1.1.2 Conocimiento Preliminar

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	<p>Ref.: PP.1 1/2</p>
<p>Fecha: 12 de Septiembre del 2011</p>		
<p>Ubicación o Domicilio de la Empresa: Parroquia Rural Guayllabamba.</p> <p>Se realizó un recorrido por las instalaciones de la Empresa ALSUPERIOR S.A., Complejo Industrial Guayllabamba.</p> <p>La empresa se encuentra estructurada organizacionalmente por gerencias según línea de negocio y por actividades productivas, como se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Planta: Dentro de esta división se encuentra el personal encargado de la producción de las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa. <p>Adicionalmente, se debe considerar que el Departamento de Recursos Humanos se encuentra inmerso en esta división, debido a que la Gerencia de Desarrollo Organizacional se encuentra brindando apoyo al Conglomerado Empresarial Superior y por ende se requiere que se tome en consideración que se independice a ésta área, ya que no solo se administra el capital humano del área administrativa sino también del área productiva.</p>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 12 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

VISITA A LAS INSTALACIONES

Ref.:

PP.1

2/2

Fecha: 12 de Septiembre del 2011

- El horario de atención es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 para el personal administrativo, mientras que, el personal de planta cuenta con turnos rotativos, ya que manejan una producción constante las 24 horas del día para satisfacer el nivel de demanda de su mercado.
- Gerencia de Supply Chain: Dentro de esta división se encuentra el personal que administra el producto terminado, la compra de materia prima y suministros que se requieran para el proceso productivo.
- Gerencia de Desarrollo de nuevos productos: Dentro de esta división se encuentra el personal de calidad e investigación de nuevos productos, quienes colaboran en el proceso productivo para que sea desarrollado con técnicas de inocuidad y sistemas que garanticen el perfecto estado de los productos.
- El personal de esta gerencia investiga nuevas tendencias alimenticias y las concentra en ideas claras para la innovación de productos, fortaleciendo el volumen de producción sin descuidar el tipo de producto final.

El Departamento Médico se encuentra dentro de esta gerencia, ya que son quienes se dedican a precautelar la salud ocupacional del personal de la empresa.


Φ: Observación de las instalaciones


ELABORADO POR: Verónica Freire R.


FECHA: 12 de Septiembre del 2011


REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira


FECHA: 13 de Septiembre del 2011


	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.2</p> <p>1/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Mercedes Román Cargo: Gerente de la Empresa ALSUPERIOR S.A. Entrevistador: María Verónica Freire R. Día previsto: 13 de Septiembre del 2010. Hora solicitada: 09:30 a.m. Lugar: Instalaciones de la Empresa – Oficinas Administrativas ubicadas en el Pasaje Manuel Herrera y Av. De la Prensa</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa? ALSUPERIOR S.A. al ser parte del Conglomerado Empresarial Superior, ha incrementado su posicionamiento del mercado alcanzando un crecimiento razonable en respuesta a la inversión que se ha realizado, tanto en adquisición de tecnología de punta como de instalaciones, facilitando la elaboración de productos de primera para ofrecer a los consumidores. • ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa? Se podría decir que una de las mayores fortalezas que posee la Empresa, es que la principal materia prima, el trigo, se la procesa aquí y eso permite abaratar costos. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 13 de Septiembre del 2011	
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 14 de Septiembre del 2011	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.2</p> <p>2/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Mercedes Román Cargo: Gerente de la Empresa ALSUPERIOR S.A. Entrevistador: María Verónica Freire R. Día previsto: 13 de Septiembre del 2010. Hora solicitada: 09:30 a.m. Lugar: Instalaciones de la Empresa – Oficinas Administrativas ubicadas en el Pasaje Manuel Herrera y Av. De la Prensa</p>		
<p>Adicionalmente, la adquisición de maquinaria automatizada ha permitido incrementar el volumen de producción y mejorar el proceso productivo bajo estándares de calidad. Otro factor positivo es que la empresa se encuentra atravesando por un proceso de mejora continua tanto en sus procesos administrativos como productivos mediante la implementación de la Certificación ISO 22000:2005 referente a Gestión de Seguridad Alimentaria.</p> <p>Como debilidades de la Empresa se tiene la falta de un plan estratégico que guíe a la Empresa y a cada uno de sus departamentos, permitiéndole así una proyección a futuro. Sin embargo, actualmente se están homologando objetivos del Conglomerado Empresarial Superior, a fin de fijar lineamientos que se apeguen a la naturaleza del negocio y establecer de manera individual las mejores directrices para la empresa.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 14 de Septiembre del 2011</p>	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>Ref.: PP.2 3/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Mercedes Román Cargo: Gerente de la Empresa ALSUPERIOR S.A. Entrevistador: María Verónica Freire R. Día previsto: 13 de Septiembre del 2010. Hora solicitada: 09:30 a.m. Lugar: Instalaciones de la Empresa – Oficinas Administrativas ubicadas en el Pasaje Manuel Herrera y Av. De la Prensa</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree usted que dentro de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, existe algún factor crítico a considerar? <p>Uno de los factores críticos que considero se debe resaltar primero es la falta de aplicación de indicadores para medir la gestión del Departamento en términos de eficiencia y eficacia. La empresa actualmente cuenta con aproximadamente 600 empleados en su área productiva, lo cual dificulta obtener un control específico sobre el rendimiento individual del personal.</p> <p>Adicionalmente, al momento hemos tenido inconvenientes con la contratación de un Jefe de Recursos Humanos que pueda brindarnos un apoyo eficiente con su gestión, lo que se refleja en la vacante de este cargo. Sin embargo, la empresa se encuentra buscando el candidato oportuno para el cargo y ha fortalecido el apoyo al personal de confianza que actualmente se encuentra al frente del Departamento de Recursos Humanos.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 14 de Septiembre del 2011</p>	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.2</p> <p>4/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ing. Mercedes Román Cargo: Gerente de la Empresa ALSUPERIOR S.A. Entrevistador: María Verónica Freire R. Día previsto: 13 de Septiembre del 2010. Hora solicitada: 09:30 a.m. Lugar: Instalaciones de la Empresa – Oficinas Administrativas ubicadas en el Pasaje Manuel Herrera y Av. De la Prensa</p>		
<p>Dentro del proceso de mejora se debe recalcar que la empresa se encuentra atravesando por un proceso de transformación Administrativa, con la finalidad de establecer lineamientos, objetivos y metas a mediano, corto y largo plazo en cada una de las áreas y departamentos que la conforman, mediante la implementación de una Planificación Estratégica orientada específicamente a su giro de negocio, ya que se carece de esta herramienta.</p> <p>• ¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una Auditoría?</p> <p>La razón primordial sería conocer las debilidades y deficiencias existentes en la Empresa en el desarrollo de las actividades, ya que, la Auditoría permitiría detectar las debilidades de los procesos del Departamento de Recursos Humanos y con la aplicación de las recomendaciones propuestas y emitidas durante el transcurso de la Auditoría, servirá de ayuda para que la Administración tome mejores decisiones.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 14 de Septiembre del 2011</p>	

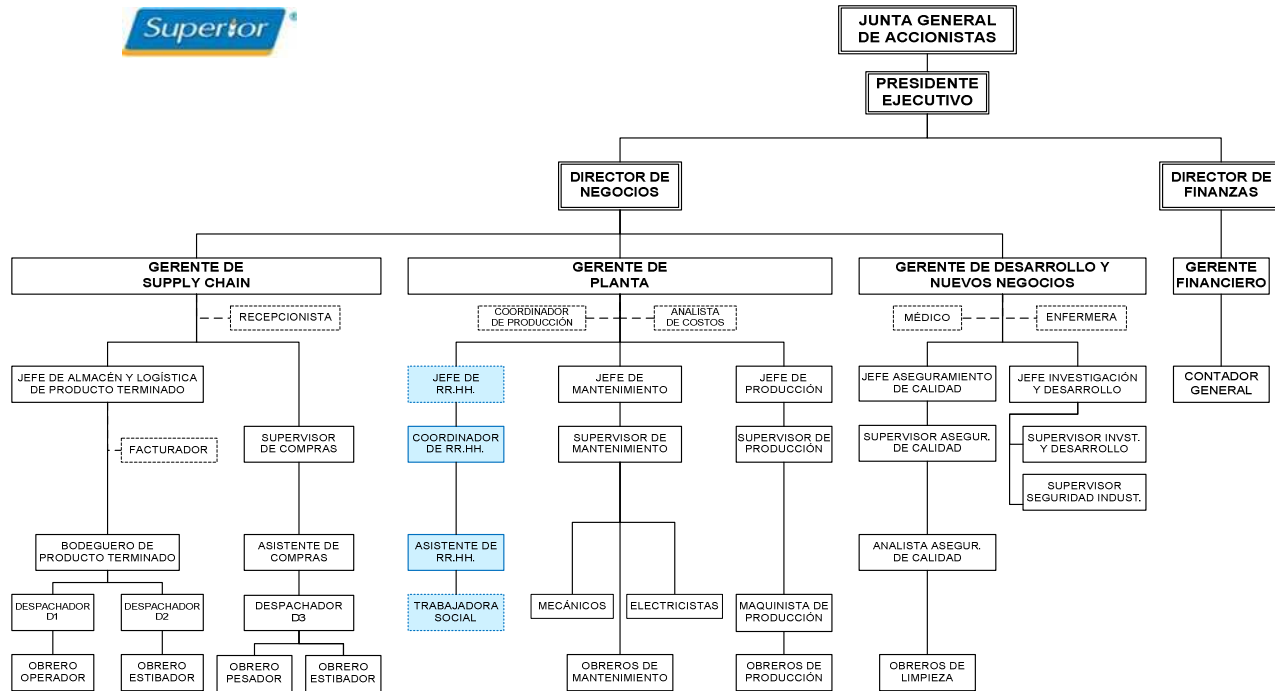
	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>BASE LEGAL</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.3</p> <p>1/1</p>
<p>Fecha: 15 de Septiembre del 2011</p>		
<p>ALSUPERIOR S.A. para el desarrollo se rige bajo la siguiente normatividad interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatutos de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. figurados en la Escritura de Constitución. • Reglamento Interno de Trabajadores ALSUPERIOR S.A. • Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores ALSUPERIOR S.A. <p>Adicionalmente, la empresa regula sus actividades mediante la siguiente normatividad externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República • Ley Orgánica de Aduanas • Ley de Compañías • Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor • Ley de Fomento Industrial • Ley del Seguro Social Obligatorio • Ley del Medio Ambiente • Código de Trabajo • Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas • Ley de Régimen Tributario Interno 		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 15 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 16 de Septiembre del 2011</p>	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>ORGANIGRAMAS</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.4</p> <p>1/4</p>
<p>Fecha: 17 de Septiembre del 2011</p>		
<p>La Empresa ALSUPERIOR S.A., posee una estructura organizacional apegada a su realidad. Sin embargo, no mantiene como independiente al Departamento de Recursos Humanos como tal, sino lo considera dentro de la Gerencia de Producción, debido a que es el departamento que maneja la mano de obra de la empresa, eso genera limitaciones para el desempeño de las actividades propias del área. Existe un Manual de Funciones de cada puesto creado en la empresa, el cual no se actualiza de manera continua.</p> <p>El organigrama establecido dentro de la empresa es de tipo vertical, muestra desde la parte superior hacia la parte inferior de forma descendente el nivel jerárquico dentro de la Empresa, permitiendo así, visualizar las diferentes gerencias, áreas, canales de autoridad y cada uno de los cargos de manera gráfica.</p> <p>La Empresa se ha propuesto los siguientes organigramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural. • Organigrama Funcional. • Organigrama de Personal. 		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 17 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 18 de Septiembre del 2011</p>	



“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ref.:
PP.4
 2/4



I.P.C.

I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 17 de Septiembre del 2011

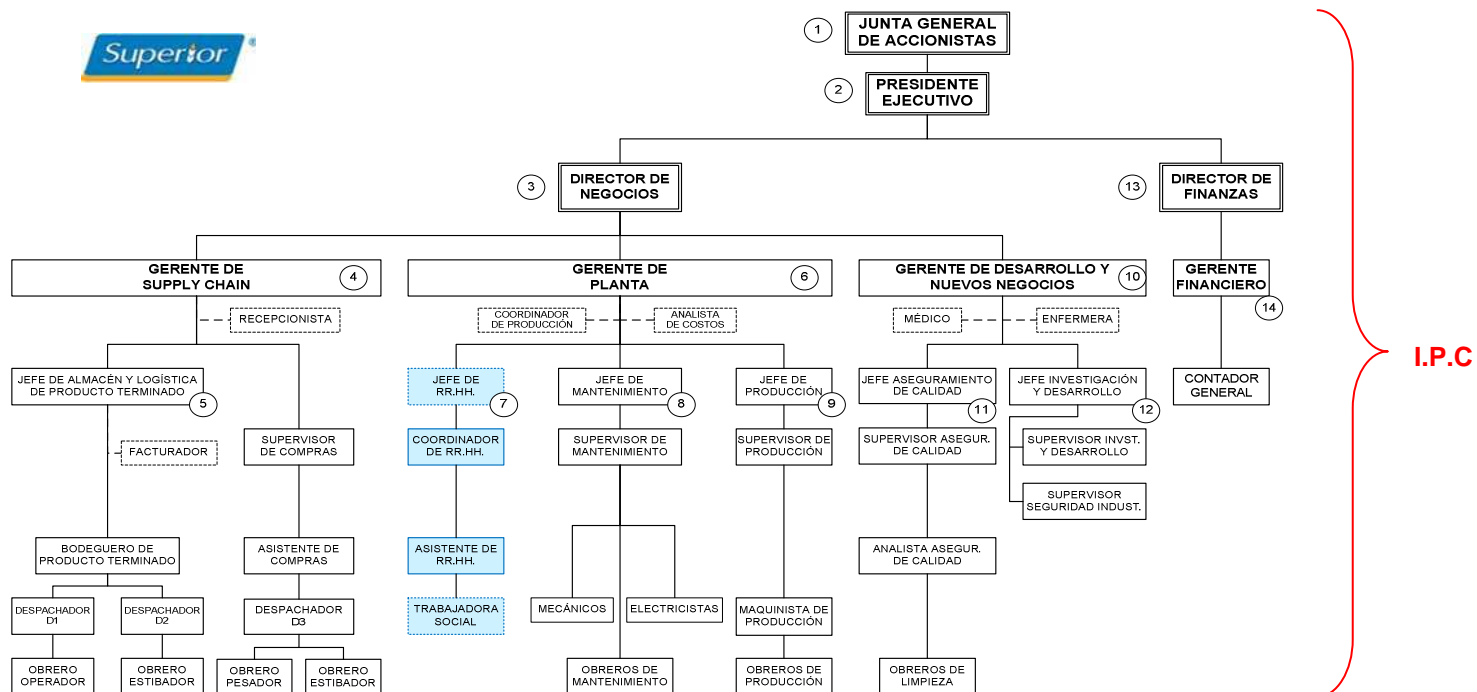
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de Septiembre del 2011



“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Ref.:
PP.4
 3/4



I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 17 de Septiembre del 2011

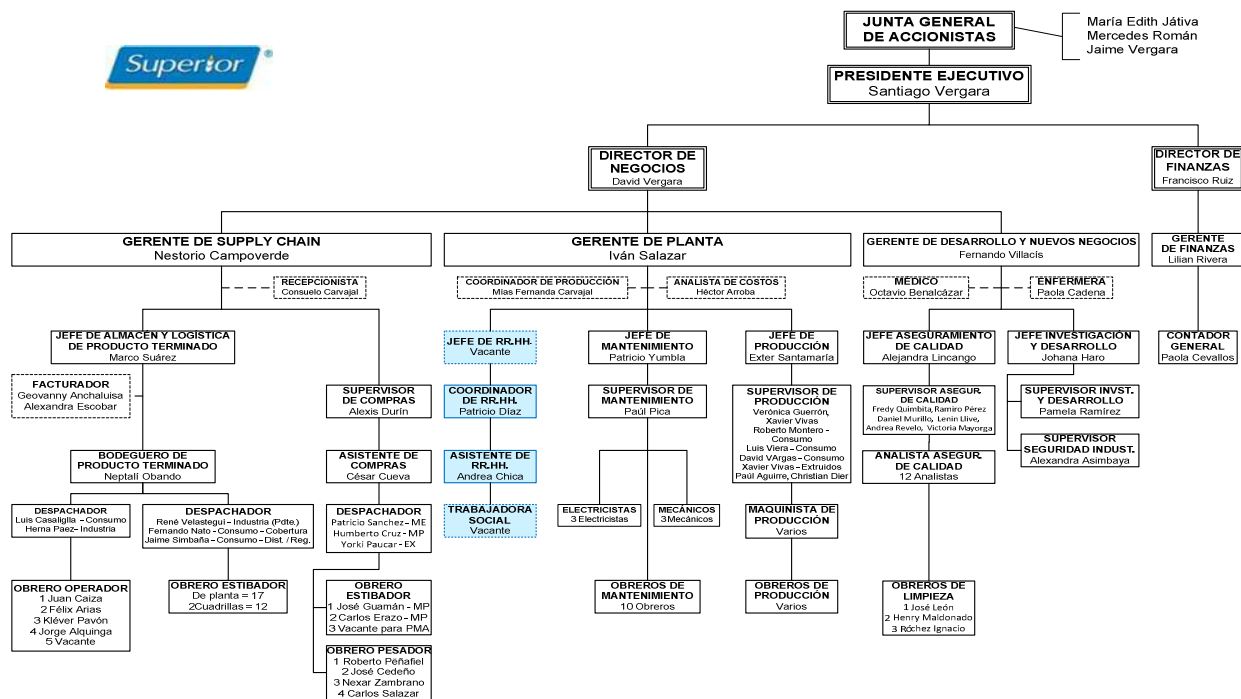
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de Septiembre del 2011



“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Ref.:
PP.4
 4/4



I.P.C.

I.P.C.: Información Proporcionada por el Cliente

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 17 de Septiembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 18 de Septiembre del 2011



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ref.:
PP.5
1/1

Fecha: 12 de Septiembre del 2011

La Empresa ALSUPERIOR S.A., no posee una planificación estratégica estructurada, ya que se encuentra dentro del proyecto de elaboración. Sin embargo, se ha establecido inicialmente como punto de partida la siguiente misión y visión:

Misión:

- “Estamos comprometidos a ofrecer productos alimenticios de calidad, diseñados para llenar la vida de sabor a nuestros consumidores. Amasaremos cada día un mejor futuro para nuestros clientes y distribuidores”.

Visión:

- “Queremos crecer consistentemente a través de los años, con una participación significativa en mercados internos y externos, en un contexto de adecuada rentabilidad”.

La estrategia que se ha establecido la empresa es la siguiente:


- ALSUPERIOR S.A. tiene como estrategia brindar nuevos productos cada año y mejoras continuas en los servicios con calidad y eficiencia, a través de dar un valor agregado que se diferencie de la competencia y que permita satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, manteniendo la fidelidad de los mismos y por ende logrando incrementar la rentabilidad de la empresa.


ELABORADO POR: Verónica Freire R.


FECHA: 19 de Septiembre del 2011


REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira


FECHA: 20 de Septiembre del 2011


	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>VISITA A LAS INSTALACIONES – DPTO. RR.HH.</p>	<p>Ref.: PP.6 1/2</p>
<p>Fecha: 12 de Septiembre del 2011</p>		
<p>Ubicación o Domicilio de la Empresa: Parroquia Rural Guayllabamba.</p> <p>Se realizó un recorrido por las instalaciones del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa ALSUPERIOR S.A., en donde se encontró que las actividades del Departamento se desarrollan en oficinas ubicadas en la parte posterior de la planta productiva, Complejo Industrial Guayllabamba, oficina donde se encuentran ubicadas cuatro personas que conforman el departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Recursos Humanos cuenta con una oficina independiente dentro del espacio físico asignado para el personal del Departamento de Recursos Humanos. • El Coordinador de Recursos Humanos y los asistentes del departamento cuentan con escritorios individuales que están organizados dentro de la oficina de manera conjunta. Poseen equipos de cómputo y materiales de oficina que ayudan al desarrollo de sus actividades. • Este Departamento mantenía como vacante el puesto de Jefe de Recursos Humanos, razón por la cual se destina ocasionalmente esa oficina para entrevistar al personal nuevo. 		
<p>Φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 12 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	


	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>VISITA A LAS INSTALACIONES – DPTO. RR.HH.</p>	<p>Ref.: PP.6 2/2</p>
<p>Fecha: 12 de Septiembre del 2011</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una pequeña área que comparte un espacio físico para archivar toda la información y documentos correspondientes al personal de la empresa. Los estantes y archivadores se encuentran aparentemente ordenados cronología y secuencialmente de acuerdo al tipo de documentación y por tipo de personal contratado. • El horario de atención es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas. Toda persona externa que desee ingresar a las oficinas debe presentarse con los guardias del Complejo Industrial para que sean anunciados y posteriormente identificados con una credencial provisional a nombre de visitante que autoriza su movilización interna dentro de las oficinas. <div style="text-align: right; margin-top: 100px;"> <p style="font-size: 2em; color: red;">}</p> <p style="color: red;">Φ</p> </div>		
<p>Φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 12 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 13 de Septiembre del 2011</p>	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p>	<p>Ref.: PP.7 1/2</p>
<p>Fecha: 17 de Septiembre del 2011</p>		
<p>El Departamento de Recursos Humanos de ALSUPERIOR S.A., desarrolla sus actividades en base a los siguientes procesos:</p> <p>Reclutamiento de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lo que se busca a través de este proceso es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización, a fin de tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos y el perfil de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. <p>Selección de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Este proceso consiste en escoger y clasificar los candidatos más adecuados que reúnan todos los requerimientos del perfil del puesto y se hayan presentado al proceso de reclutamiento de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de personal de la empresa. <p>Contratación de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante este proceso se busca establecer una relación laboral formal entre ALSUPERIOR S.A. y el personal seleccionado con apego a la normatividad vigente, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. 		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 19 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 20 de Septiembre del 2011</p>	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.7</p> <p>2/2</p>
<p>Fecha: 17 de Septiembre del 2011</p>		
<p>Inducción de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este proceso permite informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la organización. El nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa. <p>Capacitación de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que se busca a través de este proceso es proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, mediante cursos de capacitación que potencialicen sus habilidades, destrezas y conocimientos. Crear un clima laboral satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las nuevas técnicas de trabajo que podrían implementar dentro de la empresa. 		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 19 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 20 de Septiembre del 2011</p>	

 <p style="text-align: center;">“ALSUPERIOR S.A.” PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGOS</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PP.8 1/5 </div>							
N°	COMPONENTE	RIESGO IDENTIFICADO	EFECTO POTENCIAL	IMPACTO POTENCIAL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
				Bajo	Moderado	Alto	
1	Planificación Estratégica	La empresa se encuentra en proceso de elaboración del plan estratégico	No cuentan con estrategias definidas claramente que le permitan a la empresa alcanzar metas y objetivos			X	Pruebas de Cumplimiento
2	Estructura Organizacional	La empresa mantiene una estructura organizacional en la cual el Departamento de RRHH no cuenta con la independencia necesaria.	Debilidad en la independencia de las áreas		X		Pruebas de Cumplimiento
3	Manuales y Reglamentos Internos	No todo el personal conocer a cabalidad el contenido del Reglamento Interno de Trabajadores y el Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores	Se han establecido políticas y normas que el personal debe cumplir de acuerdo a la normatividad legal vigente. Sin embargo, existe desconocimiento por parte del personal	X			Pruebas de Cumplimiento
4	Manual de Funciones	La empresa cuenta con un manual de funciones de acuerdo a cada puesto, que no se aplica en su totalidad al momento de llevarse a cabo una contratación	Los perfiles de puesto no se actualizan periódicamente de acuerdo a los requerimientos que demanda cada cargo.			X	Pruebas de Cumplimiento
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 19 de Septiembre del 2011			
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 20 de Septiembre del 2011			

 <p style="text-align: center;">“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p style="text-align: center;">DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE RIESGOS</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: PP.8 2/5 </div>							
N°	COMPONENTE	RIESGO IDENTIFICADO	EFECTO POTENCIAL	IMPACTO POTENCIAL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
				Bajo	Moderado	Alto	
5	Manual de Procesos	No existe un manual de procesos del Departamento de Recursos Humanos. No se han utilizado herramientas como la flujo-diagramación que permitan un mejor entendimiento de los mismos.	El personal desconoce los procesos del área completamente, por lo cual podrían omitirse actividades importantes a cumplir. Adicionalmente, provoca una segregación inadecuada de funciones			X	Pruebas de Cumplimiento
6	Niveles de comunicación	Departamento de RR.HH. se encuentra dentro de la planta industrial Guayllabamba, por lo que se limita la comunicación con el resto de áreas Administrativas de la empresa que se ubican en las oficinas al Norte de la ciudad de Quito.	Se limita la toma de decisiones para el área de Recursos Humanos		X		Pruebas de Cumplimiento
7	Sistemas y programas	La empresa ha implementado un software comercial que no se adapta a todos sus requerimientos de administración de información.	Acceso limitado a reportes de información, lo que provocando demora en el procesamiento de datos. No se realizan mantenimientos preventivos a fin de precautelar la integridad de la información.		X		Pruebas de Cumplimiento
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 19 de Septiembre del 2011			
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 20 de Septiembre del 2011			

 <p style="text-align: center;">“ALSUPERIOR S.A.” PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGOS</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PP.8 3/5 </div>							
N°	COMPONENTE	RIESGO IDENTIFICADO	EFECTO POTENCIAL	IMPACTO POTENCIAL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
				Bajo	Moderado	Alto	
8	Indicadores de Gestión - Medición del Rendimiento	No existen ratios que indiquen el grado de consecución de tareas y/o trabajos	No existe control cuantificable sobre los productos de cada proceso lo que no permite gestionar para mejorar			X	Pruebas Sustantivas
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 19 de Septiembre del 2011			
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 20 de Septiembre del 2011			



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

RIESGO INHERENTE

Ref.:
PP.8
4/5

Fecha: 20 de Septiembre del 2011

MATRIZ DEL RIESGO

ESCALA DEL RIESGO INHERENTE		
ALTO	ALTO	99,99
	MODERADO	88,88
	BAJO	77,77
MODERADO	ALTO	66,66
	MODERADO	55,55
	BAJO	44,44
BAJO	ALTO	33,33
	MODERADO	22,22
	BAJO	11,11

COMPONENTES

No.	COMPONENTES	CALIF. SUBJETIVA	CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTOR DE PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
1	Planificación Estratégica	88.88	9	0,18	9,9
2	Estructura Organizacional	77.77	7	0,14	7.7
3	Manuales y Reglamentos Internos	22.22	3	0,06	3,3
4	Manual de Funciones	66.66	6	0,12	6.6
5	Manual de Procesos	88.88	8	0,16	8,8
6	Niveles de Comunicación	66.66	5	0,10	5,5
7	Sistemas y programas	55.55	4	0,08	4,4
8	Indicadores de Gestión	88.88	8	0,16	8,8
			50	1	55

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 19 de Septiembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 20 de Septiembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>RIESGO INHERENTE</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.8</p> <p>5/5</p>
<p>Fecha: 20 de Septiembre del 2011</p>		
<p>En base a la Planificación Preliminar, tomando en consideración los componentes antes mencionados y la Matriz de Riesgos, se ha obtenido un Riesgo Inherente moderado - moderado del 55% para la Empresa ALSUPERIOR S.A; es decir, existe el 55% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la naturaleza del negocio.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 19 de Septiembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 20 de Septiembre del 2011</p>	



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

REPORTE PRELIMINAR

Ref.:
PP.9
1/3

Quito, 23 de Diciembre del 2010.

Doctor.
David Vergara.
Presidente Ejecutivo de ALSUPERIOR S.A.
Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., analizando los procesos del Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de determinar la eficiencia y eficacia con la que se desarrolla las actividades de los procesos de esta área, obteniendo los siguientes resultados preliminares:

- **No cuenta con una Planificación Estratégica establecida e implantada**

La Empresa desde el inicio de sus actividades no ha diseñado un direccionamiento estratégico que le permita tener una visión clara de lo que desea lograr a futuro, ha manejado de manera global lineamientos del Conglomerado Empresarial al cual pertenece, sin contar con objetivos claros aplicables específicamente al giro de su negocio.

El personal y demás miembros de la empresa no tienen una base sobre la cual puedan sentirse comprometidos, logrando con esto que no se enfoque las actividades que se realiza a mejorar el desempeño de los procesos.

- **Necesidad de mejoramiento de la Estructura Organizacional**

La Empresa mantiene una estructura organizacional de acuerdo a las divisiones de negocio que maneja. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos carece de autonomía al encontrarse dentro de la Gerencia de Planta. Si bien es cierto, esta área de la empresa es fundamental, debido a que gestiona en sí el giro del negocio; es importante que la gestión de personal, que es requerida tanto a nivel administrativo como a nivel de producción sea autónoma e independiente para garantizar su calidad.



Ref.:
PP.9
 2/3

Al contar con tanto personal prestando sus servicios a la empresa, se requiere un Departamento de Recursos Humanos bien estructurado, a fin de lograr una segregación de funciones adecuada y se optimice el desarrollo de las actividades y procesos.

- **Manual de Procesos del Departamento de Recursos Humanos:**

Dentro del Departamento de Recursos Humanos de ALSUPERIOR S.A. se han desarrollado instructivos de los procesos, no manuales en sí, en los cuales se describe muy brevemente en qué consiste cada proceso impidiendo así que se lo conozca a cabalidad.

- **Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión:**

En el desarrollo de las actividades de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación al personal del Departamento de Recursos Humanos de ALSUPERIOR S.A. no se hace uso de indicadores de gestión para la verificación de la eficiencia y eficacia del desempeño, logrando con esto, que la empresa no desarrolle una adecuada gestión en cuanto al uso de los recursos y el cumplimiento de objetivos que promuevan la mejora continua en una organización.

A continuación, tras la evaluación preliminar de la empresa ALSUPERIOR S.A. se emiten las siguientes recomendaciones preliminares:

RECOMENDACIONES:

Presidente Ejecutivo:

- ✓ Es necesario brindar las facilidades para el avance y culminación de la elaboración del plan estratégico para la empresa, el mismo que permitirá mejorar la situación organizacional, para establecer parámetros de proyección a objetivos futuros.
- ✓ Se requiere efectuar cambios estructurales en la organización, estableciendo de manera independiente al Departamento de Recursos Humanos, a fin de mejorar las bases organizacionales acorde a las necesidades de la empresa para el manejo y administración de su capital humano.



Ref.:
PP.9
3/3


- ✓ Elaborar un manual de procedimientos que facilite al personal el conocimiento pleno de las actividades que se establecen en cada proceso, a fin de que se mejore en términos de eficiencia y eficacia la gestión del personal del área al momento de administrar el capital humano de la empresa.
- ✓ Hacer uso de indicadores de gestión, que permitan medir el desempeño del recurso humano y la optimización de los demás recursos, a fin de mantener una gestión adecuada y oportuna en cada una de las actividades que se realizan.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

María Verónica Freire R.
Auditor Jefe
In- Nove Auditoría - Freire & Asociados

5.1.1.3 Plan Global de Auditoría

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.10</p> <p>1/6</p>
<p>A) Motivos de Examen.</p> <p>La Auditoría de Gestión a los Procesos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A., con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación al personal de la empresa. El Representante Legal de la Empresa ha solicitado la realización de un examen de Auditoría, el cual le permita verificar las deficiencias que se presentan dentro de la misma, a fin de promover una adecuada toma de decisiones.</p> <p>B) Objetivos de Examen.</p> <p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., ubicada en la ciudad de Quito, parroquia rural de Guayllabamba, con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos con el fin de emitir recomendaciones y proponer mejoras en los procesos.</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación de control interno de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo. • Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A. • Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la empresa con relación a sus objetivos. 		



Ref.:
PP.10
 2/6

- Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa ALSUPERIOR S.A.
- Emitir las recomendaciones en el informe de auditoría para mejorar el desempeño de la Empresa.

C) Alcance del Examen.

El examen cubrirá el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo comprendido como un período económico, según la legislación ecuatoriana.

D) Conocimiento de la Compañía.

Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. es una de las empresas que pertenecen al conglomerado empresarial, Corporación Superior, el mismo que se especializa en ofrecer productos alimenticios derivados de la transformación de cereales.

ALSUPERIOR S.A., es una sociedad anónima, dedicada a la elaboración de productos alimenticios, como: galletas, fideos pastas, derivados de cereales de alta calidad, especialmente el trigo. La distribución de su producción, en su mayor parte, es de tipo mayorista.

E) Objetivos de la Compañía.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

Objetivo General:

- Ser un ente generador de empleo aplicando procesos de calidad en la elaboración, distribución y comercialización de pastas, fideos y galletas. Buscando un óptimo desarrollo de las técnicas de procesamiento de cereales, para aprovechar las propiedades nutritivas y vitamínicas que éstos ofrecen.

Objetivos Específicos:

- Ser una empresa líder en el mercado de alimentos principalmente elaborados de harinas de trigo.
- Contribuir al mejoramiento nutricional de la persona en todas las etapas de su vida, al complementar su alimentación con un producto garantizado e higiénicamente elaborado con las mejores materias primas.



Ref.:
PP.10
 3/6

- Elaborar y comercializar diversos tipos de galletas, fideos, tallarines y pastas en general en diferentes presentaciones de empaque.
- Proteger la salud del individuo aplicando las normas sanitarias específicas relacionadas con la industria alimenticia.

F) Base Legal.

Los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de la empresa ALSUPERIOR S.A., se rigen a las siguientes disposiciones legales:

- Estatutos de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. figurados en la Escritura de Constitución.
- Reglamento Interno de Trabajadores ALSUPERIOR S.A.
- Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores ALSUPERIOR S.A.
- Constitución Política de la República
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

G) Objetivo de las Área de la Compañía.

Área de Producción

- Ofrecer garantía sobre la inocuidad de los productos que se elaboran dentro de la planta productiva de la empresa.
- Promover supervisión continua para que los estándares de producción sean optimizados con la finalidad de reducir el desperdicio de materia prima.

Área de Desarrollo y Nuevos Productos

- Evaluar propuestas de investigación de la incursión de nuevas líneas de producción apegadas a la naturaleza del negocio.

Área de Recursos Humanos

- Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, se han establecido de una manera adecuada para la correcta administración del capital humano que forma parte de la entidad.



Ref.:
PP.10
4/6

Área Financiera

- Comparar los resultados reales con los planes de operación y las normas establecidas para reportar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la organización, incluyendo a los accionistas de la empresa, mediante la recopilación de registros e informes contables y estadísticos adecuados.
- Analizar los proyectos de inversión para compra de nueva maquinaria o mejoramiento de infraestructura desarrollados por parte del personal Directivo, a efectos de elegir aquellos que brinden la mayor rentabilidad combinada con el menor riesgo.

H) Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de la empresa ALSUPERIOR S.A., se ha estimado en 160 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento Preliminar	8	V.F.
Programa	8	V.F.
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema de control Interno	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	8	
Aplicación de Procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen	108	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	12	V.F.
TOTAL	160	

I) Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:



Ref.:
PP.10
5/6

- Verificación Verbal: Indagación.
- Verificación Escrita: Análisis.
Confirmación con terceros.
Encuestas.
- Verificación Ocular: Comparación.
Observación.
Rastreo.
- Verificación Física: Inspección.

J) Recurso a utilizarse.

- **Recursos Humanos:**

La Auditoría de Gestión a los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de la empresa ALSUPERIOR S.A., se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

FUNCIÓN	NOMBRES	SIGLAS
Auditor Jefe de Equipo	Verónica Freire	V.F.
Senior de Auditoría	Diana Mena	D.M.
Asistente de Auditoría	Paola Vallejo	P.V.

- **Recursos Materiales:**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel Bond	Resma	2	USD 4,50	USD 90,00
Bolígrafos	Unidades	6	USD 0,35	USD 2,10
Carpetas	Unidades	6	USD 0,55	USD 3,30
Cartuchos de tinta color y (blanco/negro)	Unidades	2	USD 40,00	USD 80,00
TOTAL:				USD 94,40

- **Recursos Necesarios:**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora	3
Impresora	1
Flash memory	3



Ref.:
PP.10
6/6

- **Recursos Financieros:**

MOTIVO	TOTAL
Transporte	USD 350,00
Honorarios	USD 2.800,00
TOTAL:	USD 3.150,00

APROBADO
“ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.”

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 19 de Septiembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 20 de Septiembre del 2011

5.1.1.4 Contrato de Auditoría

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CONTRATO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP.11</p> <p>1/5</p>
<p><u>CONTRATO</u></p> <p>En la ciudad de Quito, a los cuatro días del mes de enero del año dos mil once comparecen por una parte la Empresa “Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.”, que en adelante se denominará "Cliente", representada por el Dr. David Vergara, Gerente General; y por otra parte, “In-Nove Freire & Asociados”, que en adelante se denominará "Auditor", representada por la Srta. Verónica Freire Rodríguez, en calidad de Jefe Auditor, convienen en celebrar el presente CONTRATO con las siguientes cláusulas:</p> <p>PRIMERO: OBJETIVO DEL CONVENIO.</p> <p>El objetivo del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al cliente, sujetándose a todas las disposiciones legales.</p> <p>SEGUNDO: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Personales: El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del Auditor. • Planificación: Comprenderá básicamente el análisis de la información de la Empresa y la evaluación del control interno de la misma. • Programa de Trabajo: El Auditor tomará en cuenta las características del Cliente entre ellas, la naturaleza de la Empresa, las políticas, leyes, reglamentos establecidas así como también el control vigente. 		



Ref.:
PP.11
2/5

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

TRECERO: SERVICIOS A PROPORCIONAR.

El Auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A. para determinar los niveles de eficiencia y eficacia.
- b) Recopilar la información suficiente para realizar la planificación preliminar y específica de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A.
- c) Realizar una evaluación de control interno de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A., con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- d) Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A.
- e) Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos mediante la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la empresa con relación a sus objetivos.
- f) Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A.
- g) Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Empresa.



Ref.:
PP.11
3/5

CUARTO: TIEMPO DE REALIZACIÓN.

Para la realización del examen el Auditor iniciará su trabajo a partir del 03 de octubre del 2011 y entregará al Cliente el informe final de Auditoría el 27 de octubre del 2011. El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de análisis o estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

QUINTO: PROPIEDAD DEL CLIENTE.

Es propiedad del Cliente todos los diagnósticos de Auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor, quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

SEXTO: RESGUARDO DEL MATERIAL DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas, y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del Cliente, el Auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

SÉPTIMO: CONFIDENCIALIDAD.

Se considera todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, como confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.



Ref.:
PP.11
4/5

OCTAVO: RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR.

El Auditor tendrá cuidado debido en el manejo del trabajo del Cliente, y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del Auditor respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

NOVENO: HONORARIOS.

El Cliente pagará al Auditor, la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El Auditor deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al final de cada mes, y el Cliente hará los pagos dentro de los (5) días a partir de la fecha de facturación. La tarifa mínima actual es de USD 3.300,00 por el trabajo de Auditoría más impuesto al valor agregado tarifa 12%.

DÉCIMO: PERÍODO DE EXAMEN.

El período del examen que establece el presente convenio es desde 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de análisis o estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

DÉCIMO PRIMERO: RETRIBUCIÓN – CONDICIONES.

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones por parte del Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.



Ref.:
PP.11
5/5

DÉCIMO SEGUNDO: NO INTERFERENCIA CON LOS AUDITORES.

El Cliente reconoce que todo el personal que colabora con el Auditor se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el Cliente no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.


CLÁUSULA ARBITRAL:

Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente convenio o relacionado con él, directa o indirectamente, se resolverá mediante las leyes vigentes establecidas en el país, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir la decisión contenida en el mismo.

Auditor Jefe
In-Nove Auditoría Freire & Asociados

Gerente General
ALSUPERIOR S.A

5.1.1.5 Aceptación del Servicio de Auditoría

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CONVENIO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: PP.12 1/1</p>
<p style="text-align: right;">Quito, 5 de Octubre del 2011.</p> <p>Srta. Verónica Freire Rodríguez Jefe Auditor. “In-Nove Auditoría Freire & Asociados”. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo detallada dentro del Plan Global de Auditoría, la Junta General de Accionistas por decisión unánime ha decidido a ustedes In-Nove Auditoría Freire & Asociados, adjudicarles por el presente año la Auditoría de Gestión a los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A., por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.</p> <p>Sin más por el momento esperando finiquitar los detalles del contrato de Auditoría me despido.</p> <p>Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">_____ Dr. David Vergara Gerente General ALSUPERIOR S.A</p>		


5.1.2 Planificación Específica

En la planificación específica, se evalúa el control interno de la Empresa de manera global, así como el aplicado a cada uno de los procesos del Departamento de Recursos Humanos.

Dentro de esta fase de la planificación se determina el riesgo de control, que permitirá definir al auditor la confianza que deposita sobre los controles. El nivel de riesgo de control ayuda en la determinación del alcance, naturaleza y profundidad de las pruebas de Auditoría.


5.1.2.1 Programa de Planificación Específica


 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.:</p> <p>PE</p> <p>1/3</p> </div>					
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno global del Departamento de Recursos Humanos. • Determinar el riesgo de control. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II del Proceso de Reclutamiento de Personal.	PE.1	V.F.	12/10/2011	


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE 2/3 </div> </div>					
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno global del Departamento de Recursos Humanos. • Determinar el riesgo de control. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
2	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II del Proceso de Selección de Personal.	PE.2	V.F.	12/10/2011	
3	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II del Proceso de Contratación de Personal.	PE.3	V.F.	12/10/2011	
4	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II del Proceso de Inducción al Personal.	PE.4	V.F.	12/10/2011	
5	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II del Proceso de Capacitación al Personal.	PE.5	V.F.	12/10/2011	
6	Elaborar Narrativas para cada uno de los procesos existentes en la Compañía.	PE.6	V.F.	13/10/2011	
7	Elaborar Flujogramas para cada uno de los procesos existentes en la Compañía.	PE.7	V.F.	13/10/2011	
8	Determinar el riesgo de control.	PE.8	V.F.	14/10/2011	
9	Realizar la medición de los riesgos.	PE.9	V.F.	17/10/2011	


		<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO</p> <p>DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>			<p>Ref.:</p> <p>PE</p> <p>3/3</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno global del Departamento de Recursos Humanos. • Determinar el riesgo de control. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
10	Realizar los Hallazgos de Auditoría.	PE.10	V.F.	18/09/2011	
11	Elaborar Carta a la Gerencia o el Informe de Control Interno.	PE.11	V.F.	19/09/2011	
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>			<p>FECHA: 05 de Septiembre del 2011</p>		
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>			<p>FECHA: 05 de Septiembre del 2011</p>		

5.1.2.2 Evaluación del Control Interno

 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: PE.1 1/5 </div>						
Fecha: 12 de Octubre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Se han establecido políticas o lineamientos que regulen el proceso de reclutamiento de personal?		X	10	0	Únicamente se han establecido atributos profesionales y personales que debe cumplir el personal reclutado HA.1
2	¿Se aplican las políticas o lineamientos que regulen el proceso de reclutamiento de personal?		X	10	0	No se han establecido políticas para el desarrollo de este proceso HA.1
3	¿Se han definido niveles de autoridad y decisión para los responsables del proceso de reclutamiento?	X		10	8	Va de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa
4	¿El proceso de reclutamiento que se realiza en la empresa se rige a los cambios en la normatividad laboral vigente?	X		15	15	Debido a que en la empresa se debe contar con al menos el 15% del personal discapacitado, pero no siempre los aspirantes que se presentan al proceso poseen discapacidades compatibles con el puesto vacante.
5	¿Existe una filosofía organizacional que permita evitar la rotación de personal?	X		10	9	La empresa recluta aspirantes que se identifiquen con su filosofía corporativa y posean una formación integral.

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.1 2/5 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
6	¿Se controla que el aumento de procesos de reclutamiento para el área productiva se autoricen de acuerdo a los incrementos en las proyecciones del nivel producción?	X		10	9	La empresa realiza procesos de reclutamiento en virtud del nivel de producción que debe cumplir de acuerdo a las ventas que ha pronosticado para ciertos meses en los que existe mayor demanda de productos.
7	¿Se controla que se planifique la cantidad mínima de aspirantes que deben reclutarse durante cada proceso a fin de cumplir con el requerimiento de personal solicitado por cada área de la empresa?	X		15	13	Se realiza reclutamientos en virtud de la cantidad del personal que solicita cada área para cubrir las vacantes disponibles de acuerdo al plazo asignado para el proceso
8	¿Se controla que al llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal se cumpla con el presupuesto asignado?	X		10	9	En la empresa, los reclutamientos de personal se realizan por convocatorias en medios de comunicación masiva, por lo cual se asignan recursos económicos constantemente para anuncios publicitarios
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
9	¿Se verifica que el personal de la empresa realice periódicamente un análisis de puestos de la empresa con la finalidad de analizar la necesidad de creación de puestos o la verificación de vacantes que deban ser cubiertas mediante un proceso de reclutamiento adecuado?		X	15	0	La empresa ha descuidado la necesidad de realizar un análisis de puestos periódico al menos una vez al año
10	¿Se ha estimado el nivel de deserciones con respecto a los aspirantes reclutados que podría afectar al cumplimiento de objetivos del proceso?		X	10	0	El nivel de deserciones puede variar debido a que en ocasiones el personal reclutado está participando en más de un proceso a la vez. Lo cual no depende únicamente de la empresa sino del comportamiento del mercado laboral


 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.1 3/5 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
11	¿El personal reclutado cuenta con la experiencia suficiente para pertenecer a la empresa?	X		10	5	La empresa muchas veces opta por contratar personal que desee y tenga las ganas de trabajar, debido a que muchas veces el periodo para cumplir el requerimiento es inferior al requerido
12	¿Únicamente pueden participar aspirantes que no presenten enfermedades infectocontagiosas, a fin de cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura establecidas en la empresa?	X		15	15	La mayoría del personal de la empresa es del área productiva y esto interfiere directamente en la calidad de elaboración de los productos al poner en peligro el bienestar del consumidor.
RESPUESTA AL RIESGO						
13	¿La empresa inicia la búsqueda de aspirantes al proceso de reclutamiento dentro de la base de ex empleados que desean reincorporarse a la empresa?	X		5	4	La empresa cuenta con una base de datos de posibles candidatos que puedan estar interesados dentro del proceso. Adicionalmente, se cuenta con la modalidad de referidos, lo cual consiste en que el personal interno recomiende a una persona de su confianza que desee trabajar y tenga disponibilidad.
14	¿La empresa mantiene convenios o contratos con empresas especializadas en reclutamiento de personal, a fin de reducir la búsqueda de candidatos y mejorar la eficiencia del proceso?	X		10	10	La empresa cuenta con una empresa especializada en el reclutamiento de personal para cargos importantes y relevantes a fin de reducir el uso de recursos
15	¿La búsqueda de un candidato se la dirige en base al perfil del cargo solicitado según lo dispuesto en algún manual de perfil de puesto específico de la empresa?	X		15	15	La empresa reduce el riesgo de realizar reclutamientos de personal que no cumplan los objetivos del proceso y las vacantes disponibles al regirse al perfil de puestos y lista de puestos establecido

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.1 4/5 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
16	¿Existe un formato específico que sea entregado a cada Área o Departamento de la empresa para la emisión de solicitudes de requerimientos de personal?	X		10	8	La empresa cuenta con un Formulario de Requerimiento de Personal, en el cual se establece la cantidad de personas requeridas para cubrir las vacantes disponibles
17	¿El formato de requerimiento de personal es adaptable a la realidad de la empresa y contiene la información suficiente para buscar un candidato idóneo?	X		10	6	El formato del requerimiento es adecuado, el problema es que existen deficiencias en el registro de toda la información solicitada
18	¿Se indaga dentro de la entrevista a los aspirantes al proceso sobre las condiciones de su salud?	X		10	7	Se analiza la adaptabilidad del aspirante al cargo al que está aplicando, si reúne las condiciones físicas y psicológicas
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
19	¿Se ha realizado la correcta difusión a través de los medios necesarios, para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	X		5	5	Cuando existen vacantes dentro de la empresa se realizan publicaciones en carteleras de áreas sociales de la empresa e incluso de hace uso de herramientas de difusión masiva.
20	¿Se emite algún reporte en el que se dé a conocer el avance del proceso y sobre los aspirantes más opcionados que se han reclutado?		X	10	0	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
21	¿Existe algún formato en el cual el aspirante a la vacante en la empresa registre datos personales e información laboral?	X		5	5	En el formulario de solicitud de empleo que se entrega a los participantes que asistieron al proceso.



Ref.:
PE.1
5/5


N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
22	¿Se ha realizado seguimiento a las referencias personales que el empleado presenta en su solicitud de empleo?		X	15	0	
TOTAL				235	143	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 12 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 13 de Octubre del 2011		


 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: PE.2 1/5 </div>						
Fecha: 12 de Octubre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Se han establecido políticas o lineamientos que regulen el proceso de selección basado en perfiles específicos, especialmente para el personal que aplica a cargos de mayor responsabilidad?	X		10	10	Para selección de cargos directivos en la empresa, se recurre a la ayuda de una empresa externa que realiza el proceso de reclutamiento y selección de candidatos apropiados en base un estudio más especializado.
2	¿Se aplican las políticas o lineamientos que regulan el proceso de selección de personal para todos los cargos de la empresa?	X		10	9	Se cumplen con parámetros de acuerdo al perfil de puesto existente en la empresa considerando las evaluaciones que se han recopilado durante el proceso
3	¿Se han definido niveles de autoridad y decisión para los responsables del proceso de selección de personal?	X		15	10	Para seleccionar al personal se considera la decisión del jefe del área solicitante, las opiniones del personal de RR.HH. responsable del proceso y la Gerencia General
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
4	¿El proceso de selección está a cargo de personal capacitado continuamente sobre nuevas tendencias y herramientas que mejoran su ejecución?		X	10	0	La empresa cuenta con personal con experiencia en este tipo de procesos. Sin embargo, se requiere implementar un sistema de mejoramiento y actualización de tendencias de análisis y entrevista mediante capacitaciones, para optimizar el proceso



Ref.:
PE.2
2/5

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
5	¿Todos los candidatos reclutados que participan en el proceso de selección cumplen con perfil de puesto establecido en el Manual de Funciones de la empresa?		X	15	0	Para cubrir determinadas vacantes del área productiva prevalece más el entusiasmo que refleja el personal para trabajar que la experiencia relacionada con el cargo HA.2
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
6	¿Durante el proceso de selección se toma en mayor consideración al personal que posee títulos profesionales o de especialización en el área a la cual aplican?		X	10	7	Los candidatos que poseen mayor experiencia en cargos similares son los más opcionados
7	¿Se descarta la participación de candidatos que poseen enfermedades infectocontagiosas dentro del proceso de selección?		X	15	15	La empresa no puede exponerse a la propagación de algún virus que afecte su producción, por lo cual se realizan exámenes pre-ocupacionales.
8	¿Se realizan exámenes preocupacionales a los candidatos que participan en el proceso?	X		10	10	La empresa busca precautelar el estado físico y mental del personal que está interesado en pertenecer a ella
9	¿Se cuenta con personal que conozca del lenguaje de señas a fin de que pueda existir una adecuada comunicación entre un candidato discapacitado y el personal de selección?		X	10	0	La empresa no ha invertido en este tipo de contrataciones y tampoco se ha capacitado al personal que actualmente trabaja dentro de la empresa
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
10	¿Durante el proceso de selección se utilizan técnicas que permitan verificar el nivel de aptitud y el tipo de actitud que posee el candidato?	X		15	7	No todos los candidatos que están dentro del proceso de selección cumplen con las cualidades que se apegan al perfil del puesto


 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.2 3/5 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
11	¿Se verifica que el personal discapacitado que participa en el proceso compatibilice el nivel de su discapacidad con las actividades que demanda el cargo vacante?	X		15	15	Dentro del proceso se admiten candidatos que posean discapacidades que puedan ser compatibles con las actividades del cargo al cual aplican, sin perjuicio de su salud física y mental
RESPUESTA AL RIESGO						
12	¿Se excluye del proceso de selección a los candidatos que registran patrones de conducta agresivos en los resultados de las evaluaciones psicológicas realizadas?	X		10	10	Debido a que puede ocasionar inconformidad en el resto del personal de la empresa y de esta manera convertirse en un líder negativo
13	¿Se permite la participación de candidatos discapacitados siempre y cuando su nivel de discapacidad sea avalado por el CONADIS y permita su inclusión al sector laboral?	X		15	15	Se analiza minuciosamente si el candidato se adapta a las condiciones de seguridad de la empresa, con la finalidad que no corra ningún riesgo. El candidato debe presentar un representante que certifique su comportamiento y adaptabilidad al cargo.
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
14	¿Se comunica los resultados del proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa?	X		5	5	El Jefe de RR.HH. envía un correo electrónico a los Directivos de la empresa reportando los finalistas del proceso con la finalidad de obtener la aprobación pertinente para promover a los candidatos idóneos al siguiente proceso
15	¿Existe una comunicación directa con los niveles directivos de la empresa, a fin de llegar a una decisión oportuna con respecto a la selección del personal y evitar la pérdida de candidatos potenciales?	X		10	7	Sin embargo, muchas veces los candidatos desertan del proceso debido a que la decisión de selección tarda más de lo planificado


 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.2 4/5 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
16	¿Ante de promover a los candidatos seleccionados al siguiente proceso se verifica que hayan cumplido con todos los requisitos establecidos en las políticas internas de la empresa o el Departamento de Recursos Humanos?	X		15	15	
17	¿Se le anticipa al personal discapacitado sobre los riesgos que demandan las actividades asignadas a la vacante a la cual aplican?	X		10	10	Se analiza minuciosamente si el candidato se adapta a las condiciones de seguridad de la empresa, con la finalidad que no corra ningún riesgo
18	¿Se verifica que se evite la selección de candidatos por tráfico de influencias, sin que cumplan los requerimientos mínimos para participar en el proceso?		X	10	0	Existen algunos candidatos que han sido promovidos al siguiente proceso por estricta orden de Gerencia sin cumplir con todo el proces.
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
19	¿Se supervisa que las hojas de vida del personal contienen toda la información requerida y suficiente para la selección del personal?	X		10	6	Debido a la alta demanda de contrataciones por las diferentes modalidades que mantiene la empresa, no se aplica muchas veces un estudio más profundo del perfil integral que se busca en un candidato
20	¿Se lleva un registro de informes que reflejen los resultados de las evaluaciones tanto técnicas como psicológicas a las cuales han sometido los candidatos durante el proceso?		X	10	0	Únicamente se cuenta con una base de datos que refleja la calificación otorgada al candidato como resultado de las pruebas aplicadas





Ref.:
PE.2
5/5


N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
21	¿Existe algún tipo de registro documental verificable, en el cual conste un detalle de las observaciones, resultado de las entrevistas realizadas a los candidatos participantes del proceso?		X	10	0	
TOTAL				225	151	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 12 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 13 de Octubre del 2011		


 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: PE.3 1/4 </div>						
Fecha: 12 de Octubre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Se han establecido y se aplican políticas o lineamientos que regulen el proceso de contratación del personal?	X		10	10	
2	¿Se aplican las políticas o lineamientos que regulen el proceso de contratación del personal?	X		15	15	Toda contratación se rige en base a la normatividad vigente. Adicionalmente a los lineamientos que se han señalado en la empresa.
3	¿Se han asignado niveles de autoridad y responsabilidad para el personal a cargo del proceso de contratación?	X		10	10	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
4	¿La contratación de personal se ha planificado de forma oportuna en virtud de que se cubran al menos el 80% de las vacantes de la empresa de forma inmediata?	X		10	8	La empresa realiza un análisis empírico de los meses en los que la empresa demanda la mayor contratación de personal a fin de iniciar las contrataciones de personal a tiempo
5	¿La empresa en el caso de requerir contrataciones inmediatas de igual manera da cumplimiento con los procesos de reclutamiento y selección de personal?		X	10	0	Esto ha sucedido únicamente para contrataciones de tipo temporal para el área productiva, cuando se debe entregar algún pedido urgente.


N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.: PE.3 2/4</p> </div> </div>						
<p>Fecha: 20 de Septiembre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos</p>						
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
6	¿En la empresa se recurre al proceso de contratación con el de fin de promover una adecuada segregación de funciones?	X		15	15	La empresa planifica con anterioridad las vacantes que deben cubrir temporalmente y las vacantes fijas de urgente contratación con la finalidad de evitar que el personal se sienta inconforme por el aumento de la carga laboral
7	¿La empresa planifica el proceso de contratación en virtud de cubrir las vacantes disponibles causadas por la elevada rotación personal?		X	15	0	No se lleva un registro de indicadores de rotación de personal que le permitan conocer exactamente a la empresa los periodos en los cuales la demanda laboral se va a incrementar
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
8	¿El personal legaliza los contratos celebrados en la empresa dentro del plazo establecido por el Ministerio de Relaciones laborales?	X		15	10	La empresa ofrece diferentes modalidades de contratación que se apegan a la realidad de su producción principalmente.
9	¿Se realizan contrataciones considerando el riesgo de la sobrevaluación del puesto, de acuerdo al perfil que posee el candidato?		X	10	0	La empresa no ha tenido este inconveniente debido a que no se han realizado contrataciones de personas que superen el perfil del cargo al cual aplican
10	¿Si la empresa desea terminar la relación laboral de forma unilateral, notifica al trabajador anticipadamente?	X		10	10	Si, debido a que mediante esto la empresa se asegura de no contar con futuras sanciones por parte del Ministerio al no permitir al trabajador entablar un proceso de apelación


 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.3 3/4 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
RESPUESTA AL RIESGO						
11	¿La empresa ha establecido sanciones internas en el caso que la legalización de los contratos celebrados no se haya efectuado a tiempo?	X		10	10	Si el empleado no cumple con la normatividad legal vigente, el trabajador puede solicitar la terminación del contrato
12	¿En el proceso de contratación se prohíbe la participación de candidatos mal definidos dentro del proceso de selección?	X		10	10	Existe personal que después de haber sido contratados han reducido su nivel de desenvolvimiento y han demostrado actitudes y aptitudes deficientes.
13	¿Se suspende el proceso de contratación a candidatos seleccionados cuyo perfil es superior al cargo que ocuparán dentro de la empresa?		X	15	0	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
14	¿Se indica al nuevo personal contratado de la empresa claramente el tipo de contratación que se le otorgará?	X		15	15	
15	¿Se da a conocer al trabajador sobre los deberes y derechos que internamente ha contraído con la Empresa a partir de su contratación?	X		10	10	
16	¿Se realiza mantenimiento preventivo del sistema EVOLUTION con la finalidad de evitar posibles fallas o pérdidas en los registros de nómina de la empresa?		X	10	0	HA.3


 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.3 4/4 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
17	¿Se lleva un registro de control en el que se detalle por tipo de contrato como se encuentra distribuido el personal?	X		5	5	
18	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de las actas de finiquito de los trabajadores con los que la empresa ha terminado relaciones laborales?	X		10	10	
19	¿Existen registros de terminaciones de contrato por visto bueno solicitado por un trabajador de la empresa?	X		10	10	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
20	¿Se realizan controles habituales con la finalidad de verificar que el empleado está cumpliendo con las funciones que está desempeñando sean específicamente para las cuales ha sido contratado?	X		15	15	El jefe de área realiza visitas espontáneas al puesto de trabajo de los nuevos empleados contratados a fin de supervisar su desenvolvimiento
TOTAL				230	163	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 12 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 13 de Octubre del 2011		

 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: PE.4 1/3 </div>						
Fecha: 12 de Octubre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Se han establecido políticas o lineamientos que regulen el proceso de inducción al personal?	X		10	10	
2	¿Se aplican políticas que regulen el proceso de inducción al personal?	X		10	10	Todo nuevo personal debe realizar el programa de inducción a fin de que conozca actividades inherentes de su cargo y sobre seguridad e higiene industrial
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
3	¿Se realiza únicamente para el nuevo personal una inducción de carácter general en la que se traten temas, como: giro del negocio, puesto de trabajo que va a ocupar (características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo) y sobre los reglamentos, códigos e instrucciones existentes en la empresa?	X		15	9	No se ha considerado relevante realizar una reinducción de estos temas al personal antiguo de la empresa
4	¿Dentro de la empresa se ha determinado un plazo para llevar a cabo el proceso de inducción al personal posterior a su contratación?	X		5	5	La inducción debe realizarse el primer día de labores del empleado dentro de la empresa

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.: PE.4 2/3</p> </div> </div>						
<p>Fecha: 20 de Septiembre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos</p>						
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
5	¿La inducción específica que recibe el personal en su área de trabajo es oportuna y ayuda a su fácil adaptación a las funciones que deberá desempeñar en el cargo asignado?	X		10	10	Se designa personal antiguo para que puedan brindar soporte al nuevo personal a fin de que su proceso de adaptación sea más rápido
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se realiza un análisis periódicamente del plan de inducción para que se apegue a la realidad de la empresa y de esta forma se cuente con la concurrencia obligatoria por parte del personal?		X	10	0	Las inducciones son de carácter general en cuanto a un panorama global de la institución, mientras que, la inducción específica promueve el mejor desempeño del personal
7	¿El personal de la empresa que se encuentra dentro del área productiva recibe una inducción completa sobre las medidas de seguridad industrial que deberá aplicar en sus labores diarias dentro de la empresa, con la finalidad de evitar accidentes?	X		15	15	A fin de que se reduzcan accidentes laborales, la empresa promueve planes de inducción que incentiven la prevención de los mismos
RESPUESTA AL RIESGO						
8	¿Se han estructurado planes de contingencia en caso de suscitarse accidentes laborales debido a la falta de buenas prácticas de seguridad por parte del personal?	X		15	15	

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.4 3/3 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
9	¿Se realizan charlas con el personal de trabajo social a fin de fortalecer la incorporación a la empresa del nuevo personal contratado?		X	10	0	Al momento se han suspendido este tipo de inducciones debido a que permanece vacante el cargo de Trabajador Social dentro de la empresa
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
10	¿Se realizan reuniones con los Jefes de Área en las que se analizan los resultados obtenidos por los trabajadores en las evaluaciones de desempeño?	X		10	10	En estas reuniones se analizan las ventajas competitivas que se derivan de la elaboración e implementación de los planes de inducción al personal
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se lleva un registro documental sobre el proceso de Inducción que se ha brindado al personal?	X		5	5	
12	¿Considera usted que el formato del registro de inducción es lo suficientemente claro y refleja todos los temas que han sido tratados durante el proceso con firmas de responsabilidad que lo respalden?	X		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
13	¿Se hace revisiones de cumplimiento de metas y objetivos del proceso de inducción al personal?		X	10	0	No se han establecido indicadores de gestión que permitan cuantificar el nivel de cumplimiento o avance de este proceso
14	¿Se supervisa la correcta inducción del personal de acuerdo a lo descrito en el manual de funciones de la empresa?	X		10	10	Se lleva un control mediante el Acta de Inducción que debe ser debidamente llenada y registrada
TOTAL				140	104	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 12 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 13 de Octubre del 2011		

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO II</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.: PE.5 1/3</p> </div> </div>						
<p>Fecha: 12 de Octubre del 2011 Responsable: Dr. Patricio Díaz Función: Coordinador de Recursos Humanos</p>						
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Se han establecido políticas o lineamientos que regulen el proceso de capacitación al personal?	X		10	10	
2	¿Se aplican políticas o lineamientos que regulen el proceso de capacitación externa al personal de la empresa?	X		10	10	
3	¿Se han aplican políticas o lineamientos para llevar a cabo evaluaciones de desempeño al personal de la empresa?	X		12	12	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
4	¿Se desarrolla periódicamente en la empresa un Plan de Capacitaciones?	X		10	9	EL plan de capacitaciones se lo elabora de forma anual y se lleva un minucioso control de su cumplimiento
5	¿Se verifica que dentro de las capacitaciones programadas periódicamente en la empresa se consideren capacitaciones externas con temas de especialización que promuevan el desarrollo de los trabajadores y potencialicen su capacidad intelectual?		X	10	0	El objetivo de la empresa es promover el desarrollo profesional de su personal, pero se opta por promover capacitaciones internas

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: PE.5 2/3 </div>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
6	¿Se aumenta el nivel de capacitación al personal de la empresa cuando se adquiere mayor tecnología?	X		10	10	La empresa tiene como objetivo estratégico proporcionar un excelente ambiente laboral y potencializar los conocimientos del personal que la conforma
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
7	¿El personal que pertenece a la empresa recibe periódicamente capacitación sobre medidas de seguridad industrial de carácter preventivo que deberá aplicar en sus labores diarias, con la finalidad minimizar los riesgos de ocurrencia de accidentes?	X		15	15	Esto brinda al personal la oportunidad de cuidar de su integridad física y mental
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
8	¿Se evalúa el nivel de conocimiento específico que debe poseer el personal de acuerdo al área de la empresa a la que pertenece?	X		15	15	
9	¿Se han impartido capacitaciones de carácter tecnológico cuyo nivel de complejidad permita al personal una fácil adaptación al cambio?	X		10	10	Dentro de la empresa se ha adquirido nueva maquinaria, la cual aún no puede ser habilitada debido a que no se cuenta con personal capacitado para operarla
RESPUESTA AL RIESGO						
10	¿Se han planificado cursos de capacitación sobre temas que fortalezcan las debilidades de conocimientos técnicos que reflejan las evaluaciones al personal?	X		15	15	La mayoría de temas de capacitación se orientan a mejorar las debilidades que posee el personal en cuanto a los conocimientos técnicos que demandan los cargos que ocupan en la empresa
11	¿El nivel de accidentes laborales ha reducido por la concientización que se ha logrado en el personal por la capacitación impartida?	X		15	15	



Ref.:
PE.5
3/3

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	PONDER.	CALIFIC. OBTEN.	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
12	¿La empresa promocio- na capacitaciones tanto internas como externas que podrían ser de interés del personal de la empresa?	X		15	15	La empresa publica de forma semanal en las carteleras de las diferentes áreas comunales de la empresa, a fin de recordar al personal el programa de capacitación en el cual pueden participar
ACTIVIDADES DE CONTROL						
13	¿Existe un registro documental que contenga informes o reportes de cada una de las capacitaciones recibidas por los trabajadores, tanto internas como externas?	X		5	5	
14	¿Existe un registro documental que contenga los resultados de las evaluaciones realizadas al personal, tanto, por capacitaciones internas como externas?	X		5	5	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
15	¿Se realizan periódicamente evaluaciones al personal de la empresa?	X		15	15	Se evalúa al personal inmediatamente después de recibir capacitación y de forma anual a todos los empleados de la empresa
16	¿Se han establecido sanciones para el personal que no cumple con un nivel mínimo de rendimiento en sus actividades, aun habiéndole brindado capacitación?	X		10	10	
TOTAL				182	171	
ELABORADO POR: Verónica Freire R.				FECHA: 12 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira				FECHA: 13 de Octubre del 2011		



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE RECLUTAMIENTO AL PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PE.6.1
1/1

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Se realizó la visita a las instalaciones del Departamento de Recursos con el objetivo conocer en qué consiste el proceso de Reclutamiento de Personal.

El proceso inicia con la necesidad de contratar personal para cubrir las vacantes de la empresa, de acuerdo a la planificación que se ha hecho considerando las expectativas de crecimiento de la empresa. Se determinan la cantidad de personal a contratar y la prioridad de las vacantes a ser cubiertas. Para lo cual el Jefe del área solicitante manifiesta su requerimiento mediante el Formulario de Reclutamiento de Personal P-620-01-01 al Gerente del área solicitante y procede a dar trámite con el Gerente de área solicitante, quien analiza el requerimiento de personal y toma una decisión.

El Jefe de RR.HH. realiza la búsqueda de un candidato para cubrir la vacante existente cuando el Gerente del área solicitante así lo dispone. La búsqueda del candidato se lleva a cabo de acuerdo al perfil del cargo solicitado, según lo dispone el Manual de Funciones M-620-01-01 y la Lista de Puestos del Complejo Industrial de Guayllabamba D-620-01-01.

Se anuncia la apertura del proceso de reclutamiento internamente, y en el caso de que no exista personal interno que cumpla con los requisitos de la convocatoria, se realizará una convocatoria externa, por medios de comunicación masivos, como: periódicos, publicidad volante e internet (Multitrabajos, Bumeran, Porfinempleo).

Cuando los aspirantes se presentan al proceso de reclutamiento se les entrega una solicitud de empleo, el cual es revisado por el Jefe de RR.HH. para verificar que haya sido registrado correctamente.

En el caso de que sea personal interno de la empresa el candidato al proceso y reúna las características del perfil, se toman pruebas psicométricas mediante el software PSICOGRAPHIC y posteriormente pruebas técnicas.

Los candidatos más opcionados continuarán con el siguiente proceso de selección de personal.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:

PE.6.2

1/1

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Se realizó la visita a las instalaciones del Departamento de Recursos con el objetivo conocer en qué consiste el proceso de Selección de Personal.

El proceso inicia mediante la recopilación y análisis de las hojas de vida de los aspirantes que participaron en el proceso de reclutamiento.

El Jefe de RR.HH: compara la información presentada por cada candidato con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de la empresa M-620-01-01 y selecciona a las personas que cumplen con los requerimientos del cargo y dispone la convocatoria de los candidatos a una entrevista.

Al momento de entrevistar al candidato, se procede a la toma de exámenes psicotécnicos para evaluar las habilidades y destrezas del individuo que participa en el proceso.

El Coordinador de RR.HH. es designado para interpretar, analizar y ponderar los resultados de las pruebas y las entrevistas receptadas.

Se debe considerar que si los candidatos cumplen con una ponderación superior al 60%, se les convocará a la segunda fase del proceso: entrevista y prueba técnica con el Jefe de Área solicitante a cargo de la vacante. Con los resultados de la fase técnica el Jefe de Recursos Humanos procede a la selección de(l) candidato(s) idóneo(s).

El Jefe de RR.HH., es el encargado de solicitar al candidato que se realice exámenes médicos, como: Biometría hemática, E.M.O., Coproparasitario (heces y orina), VDRL, BHCG (mujeres); con la finalidad de verificar su estado de salud, de forma que se encuentre apto para ser considerado en los siguientes procesos.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PE.6.3
1/2

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Se realizó la visita a las instalaciones del Departamento de Recursos con el objetivo conocer en qué consiste el proceso de Contratación de Personal.

El proceso inicia al recopilar los documentos personales que respalden la información de la Hoja de Vida de cada uno de los candidatos seleccionados, como: cédula de Identidad, papeleta de votación, récord policial actualizado y vigente, certificados de honorabilidad (mínimo dos), certificados de Trabajo (respaldo de experiencia laboral), certificado de cursos y capacitaciones en las que ha participado.

El Coordinador de RR.HH. es el encargado de verificar que la documentación se encuentre completa, caso contrario otorgará un plazo máximo de 24 horas al candidato para que se proceda a la presentación de la misma.

Cuando se han cumplido con los requisitos antes mencionados, se define el tipo de contrato al que comparecerán las partes:

- Contrato de Obra Cierta: Personal de Planta
- Contrato Eventual: Personal de Planta
- Contrato Fijo: Personal de Planta y Administrativo

Al momento que se ha acordado el tipo de contratación, se procede a la elaboración y firma del respectivo contrato de trabajo bajo las condiciones acordadas y la normatividad legal vigente.

Todo ingreso de nuevo personal a la empresa se registra en el Sistema Informático EVOLUTION, para manejo de nómina; asignando así al empleado un código de registro para que marque su hora de entrada y salida de la jornada laboral en el dispositivo de identificación electrónica ubicado en diferentes puntos de la empresa.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PE.6.3
2/2

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

El personal nuevo debe contar con una credencial de identificación de la empresa, por lo cual se otorga un carnet según el tipo de contrato:

- Contrato de Obra Cierta: Carnet color anaranjado
- Contrato Eventual: Carnet color celeste
- Contrato Fijo: Carnet color blanco

A fin de cumplir con la normatividad legal vigente, se procede a tramitar el registro de nuevos contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de los 30 días posteriores a la celebración del contrato. Se gestionarán grupos de al menos 10 contratos a la vez conjuntamente con la documentación pertinente.

En caso de que una de las dos partes decidiera dar por terminado la relación laboral, se reunirá la evidencia suficiente para determinar las causas de la separación del trabajador de la empresa.

La liquidación del trabajador conjuntamente con el Acta de Finiquito respectiva se registrará en la web del Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de los 30 días posteriores a la terminación del contrato.

Mediante el portal automáticamente se asignará el turno para legalizar el Acta de finiquito, frente al Inspector de Trabajo asignado. Se gestionarán grupos de al menos 10 Actas de Finiquito a la vez conjuntamente con la documentación pertinente. El coordinador de RR.HH. deberá comunicar al Ex-empleado el día y la fecha para la cual se ha notificado la entrega de su liquidación en el Ministerio.

En caso de que la terminación del contrato sea por visto bueno, será la Gerencia General, quien disponga la terminación de contrato al personal que presenta mal desempeño y reincidencia en faltas graves, se emite un informe en el cual se evidencie y se respalde las anomalías presentadas y se expondrá ante el Directorio de la empresa la petición. Si el Visto Bueno es aprobado se delegará el trámite al abogado de la empresa.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:

PE.6.4

1/1

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Se realizó la visita a las instalaciones del Departamento de Recursos con el objetivo conocer en qué consiste el proceso de Inducción al Personal.

El proceso inicia al realizar la presentación formal del nuevo empleado al personal que conforma la empresa.

Se da a conocer al empleado las políticas de la empresa, su estructura organizacional, jornadas laborales y se procede a la entrega de ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Trabajadores.

El proceso de Inducción es diferenciado para el personal Administrativo y de Planta, como se detalla a continuación:

Personal Administrativo:

- Presentar al empleado al cuerpo directivo de la empresa con la finalidad de que conozca más a fondo los procesos internos de la misma.
- Indicar las funciones que deberá desempeñar por el cargo contratado.

Personal de Planta

- Entregar una dotación de uniformes: 2 pantalones, 2 busos, 2 cofias y 2 mascarillas.
- Direccionar al empleado a su área de trabajo e indicar las funciones que deberá desempeñar
- Disponer a un trabajador antiguo que facilite la capacitación específica al nuevo trabajador de acuerdo al área y línea de producción asignada.

El proceso de inducción será registrado en el formulario de Registro de Asistencia a Inducción R-620-01-05, bajo supervisión y aprobación del personal responsable del proceso.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PE.6.5
1/2

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Se realizó la visita a las instalaciones del Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de conocer en qué consiste el proceso de Capacitación al Personal.

El proceso inicia al momento de planificar la elaboración del Plan Anual de Capacitación PL-620-01-01 aplicando el Instructivo de Capacitación IT-620-01-01. Mediante el cual se imparten las instrucciones al personal sobre cómo se convocará a cursos de capacitación propuestos según el temario que se mantiene con fechas tentativas entregado por el jefe de cada área.

El Jefe de RR.HH. dispone que se comuniquen a los empleados las condiciones bajo las cuales se puede aprobar capacitaciones externas, bajo los siguientes parámetros:

- Cuando el curso es de interés directo de la compañía se asume el 100% del curso, en tanto éste no supere los \$500.
- Si el costo del curso excediera de \$500, la empresa pagará el 80% y el empleado el 20%.
- Cuando la capacitación es de beneficio mutuo para las partes, el empleado asume el 50% y el gerente de área y gerente de recursos humanos determinan la forma de pago por parte del empleado y, en caso de no aprobación, si el beneficiario asume todo el costo del curso o no.

En lo que respecta a cursos que oscilan entre los \$2000 a los \$6000, el 50% del valor del curso se pagará previo firma de un acuerdo entre las partes de permanencia por un lapso de 2 años, para lo cual el empleado recibirá un préstamo garantizado con letra de cambio. Si sale de la compañía antes de tiempo se ejecutará el documento legal. Si termina el plazo la empresa devolverá la letra de cambio. Si los cursos superan el valor de los \$6000, se aplicará idéntica medida pero por un lapso de 5 años.

Direccionar las solicitudes a Gerencia General para que sean analizadas bajo las condiciones que convengan las dos partes.



“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref.:
PE.6.5
2/2

Fecha: 13 de Octubre del 2011

Responsable: Dr. Patricio Díaz

Función: Coordinador de Recursos Humanos

Todo debe cumplir con la evaluación de desempeño inmediatamente después de haber recibido una capacitación.

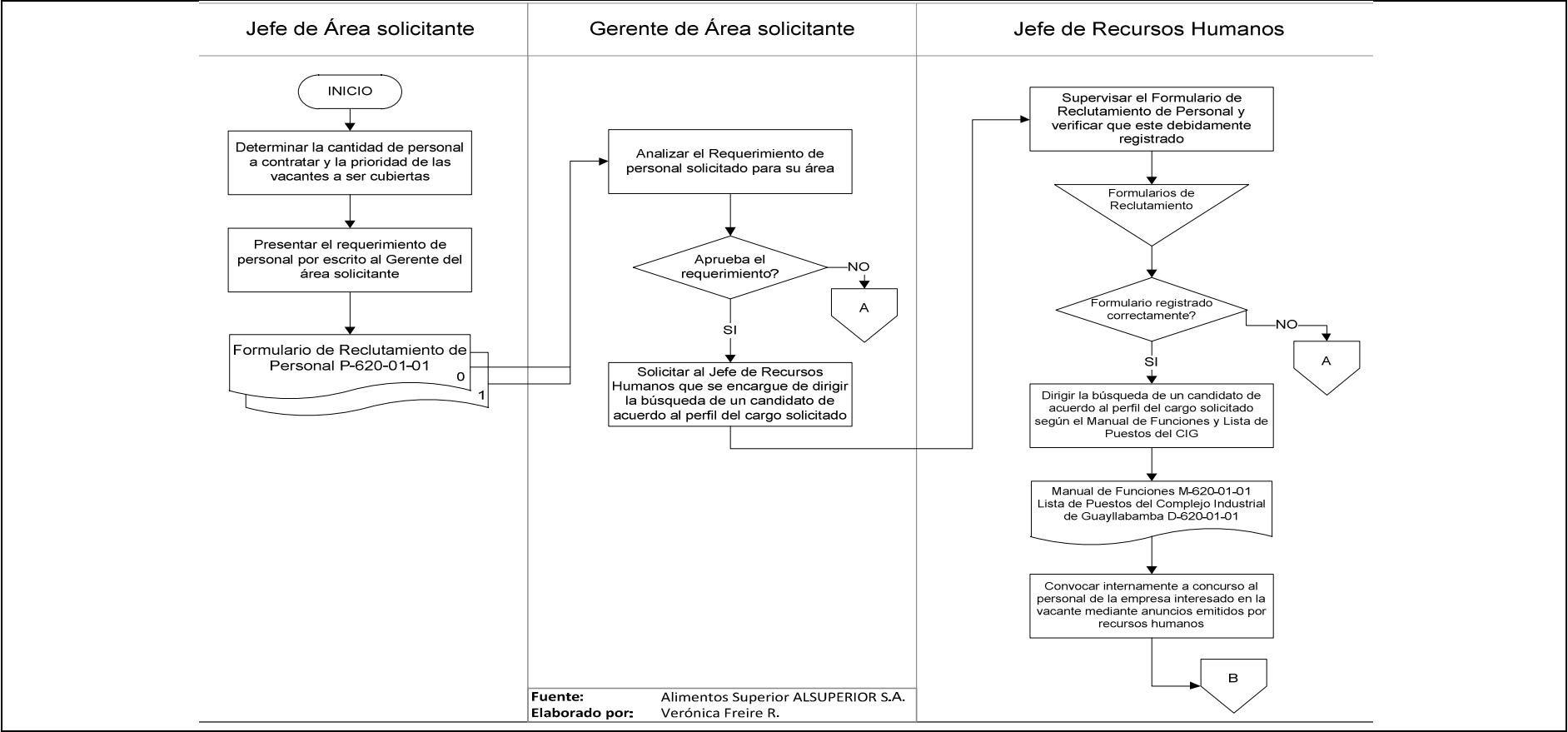
Por ello, se debe llevar a cabo la evaluación de desempeño por lo menos una vez al año, a todo el personal, tanto Administrativo como operativo que labora en la planta industrial de Guayllabamba (ALSUPERIOR S.A.).

Dentro del proceso de evaluación, el personal evaluador deberá registrar en el formulario de Evaluación de Desempeño R-620-01-03, el resultado de las evaluaciones realizadas. Adicionalmente, todo empleado debe alcanzar una calificación de al menos el 70% para ser considerado como aceptable; caso contrario, el Jefe de Área se reúne con el Jefe de Recursos humanos para determinar las medidas correctivas que se requieran. Se procederá de la siguiente forma: conceder al trabajador un plazo no mayor a 30 días para que su rendimiento mejore y luego proceder a tomar una nueva evaluación. Si los resultados reinciden en el mismo nivel de insatisfacción, la empresa utilizará mecanismos de sanción apegados a la ley vigente.



“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

Ref.:
PE.7.1
 1/2

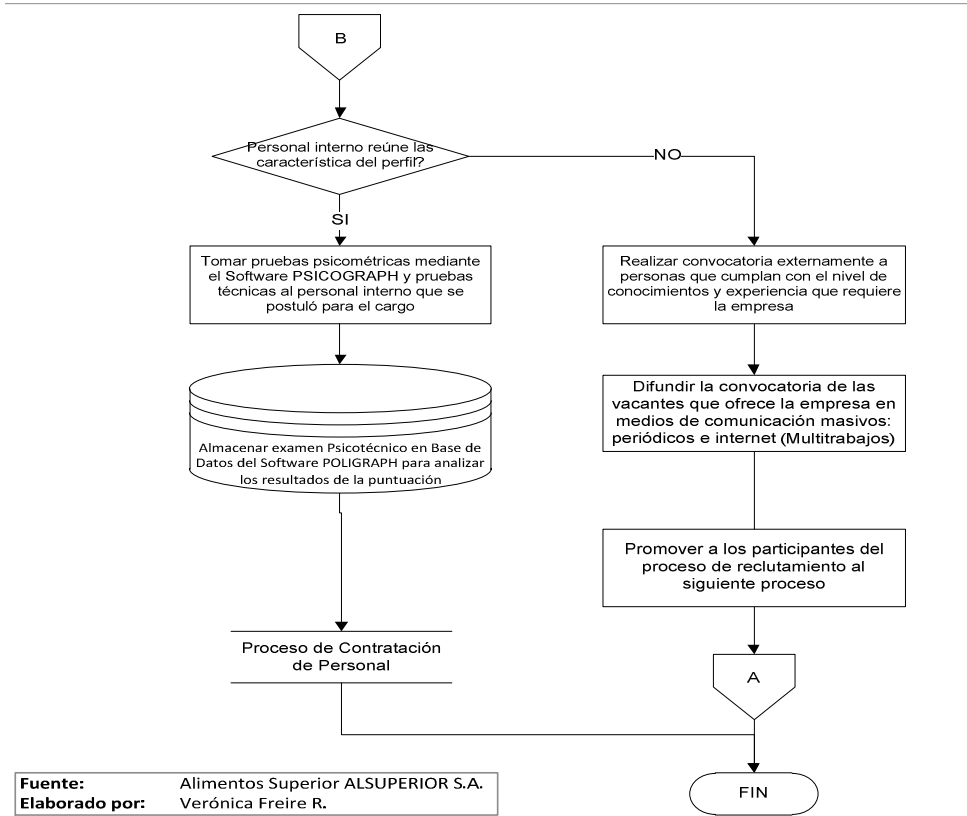




“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

Ref.:
PE.7.1
 2/2

Jefe de Recursos Humanos

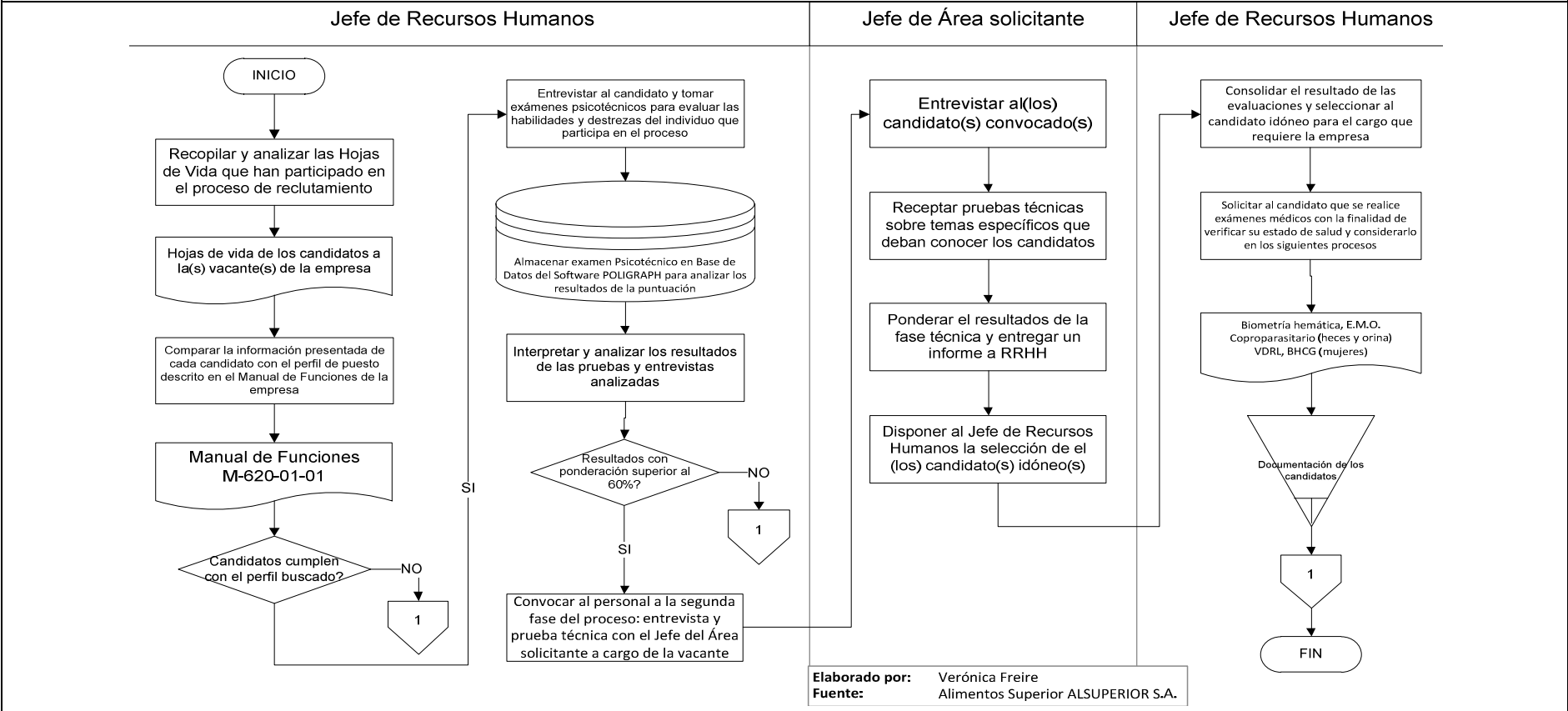


Fuente: Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.
Elaborado por: Verónica Freire R.



“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

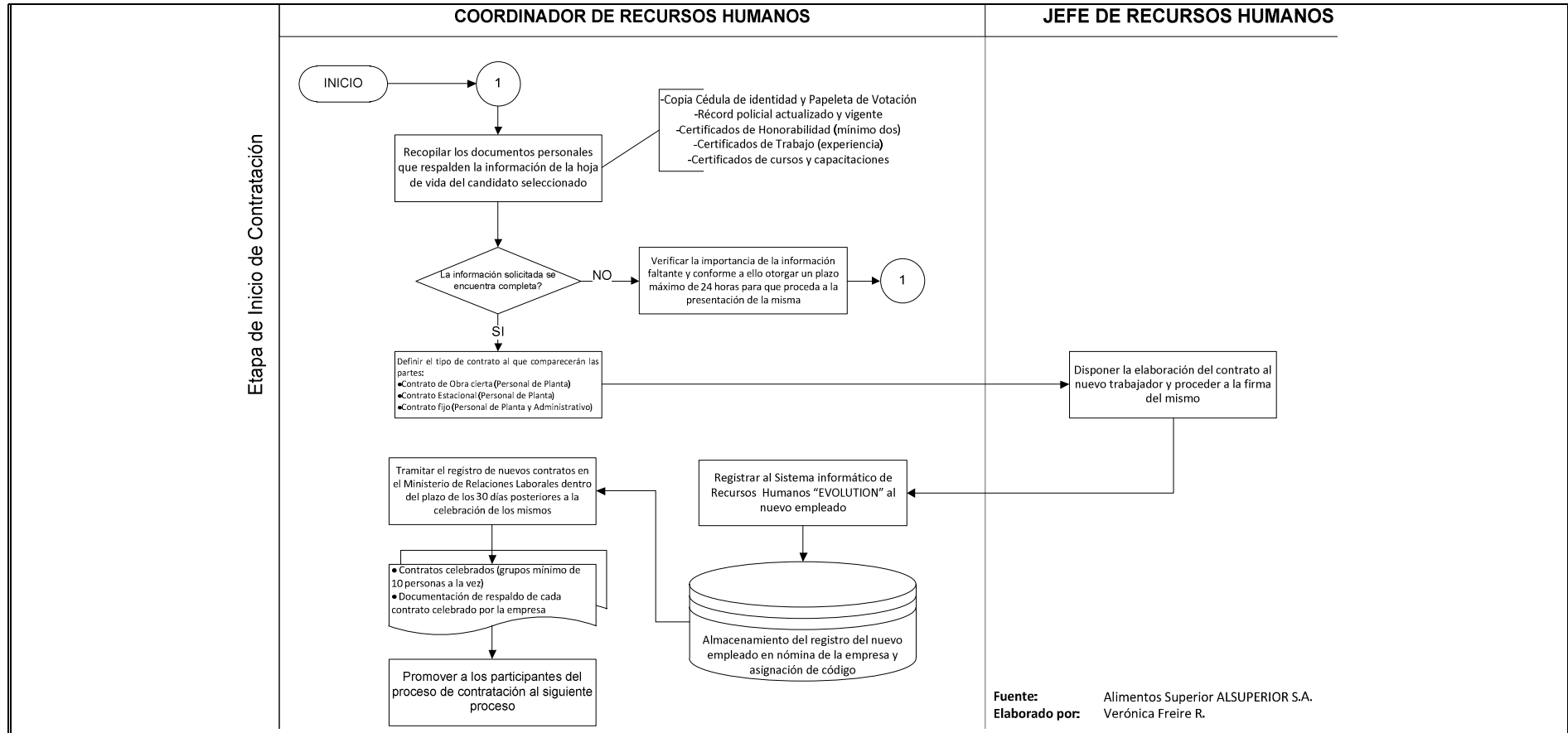
Ref.:
PE.7.2
 1/1





“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

Ref.:
PE.7.3
1/2



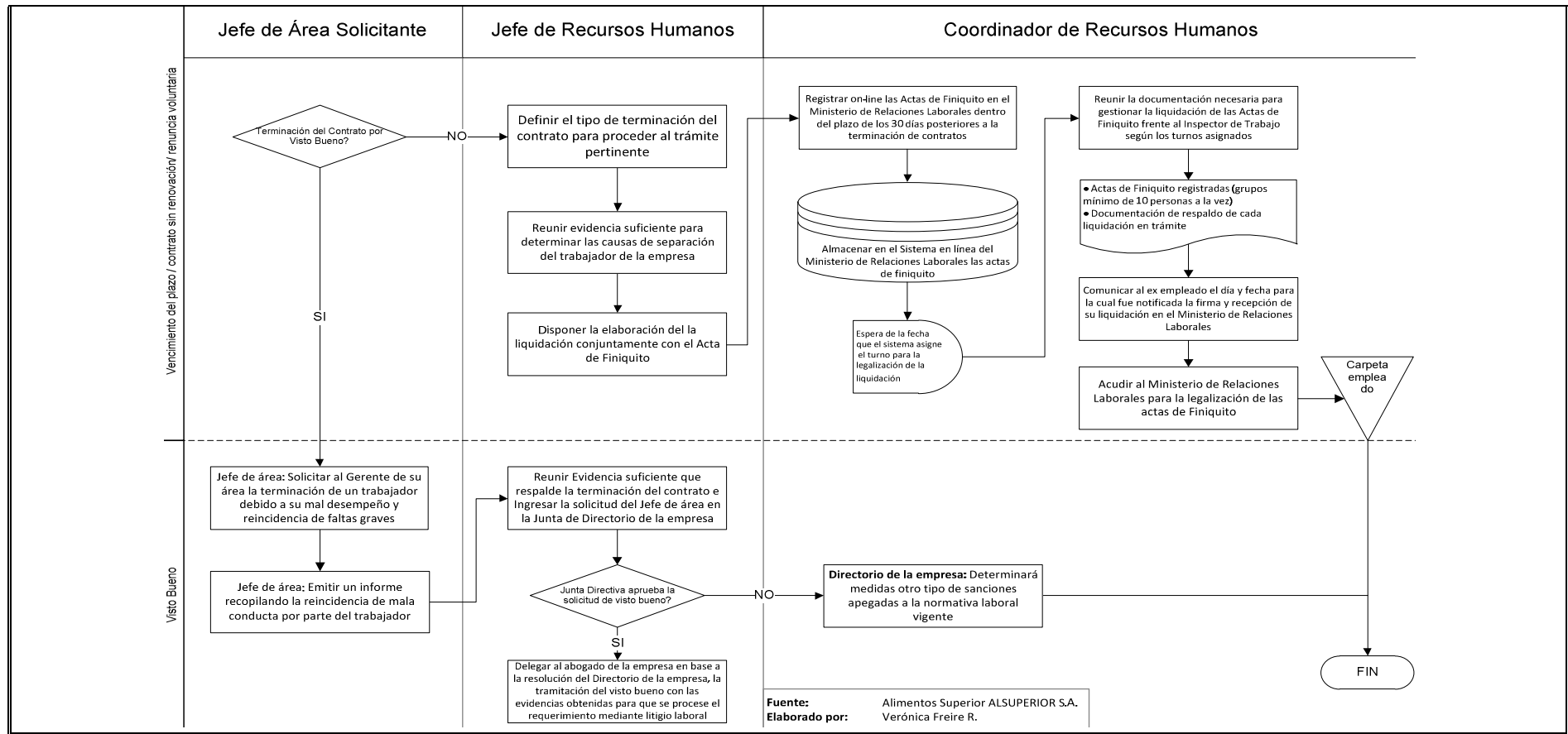
“ALSUPERIOR S.A.”

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

FLUJOGRAMA

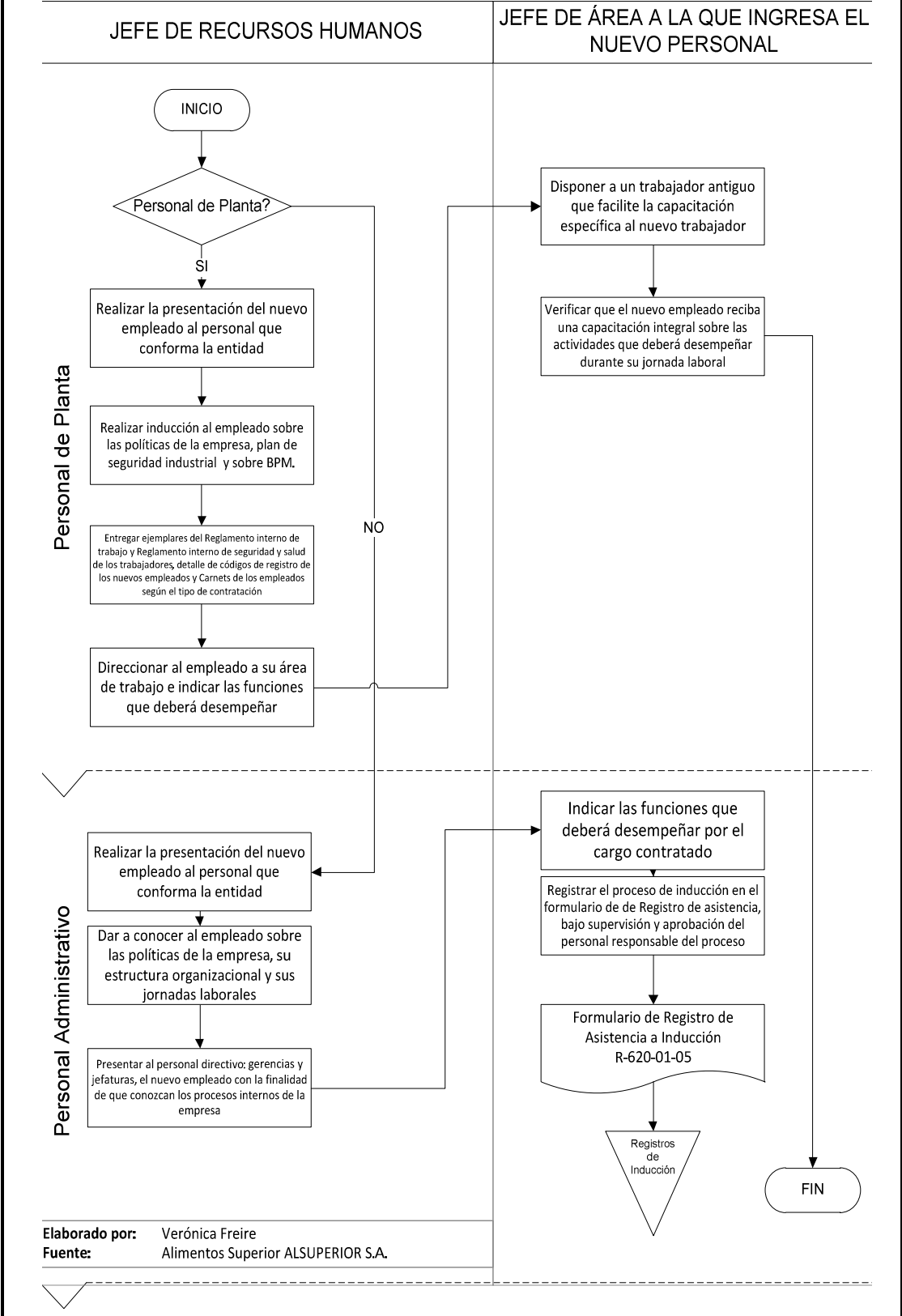
Ref.:
PE.7.3
2/2





“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

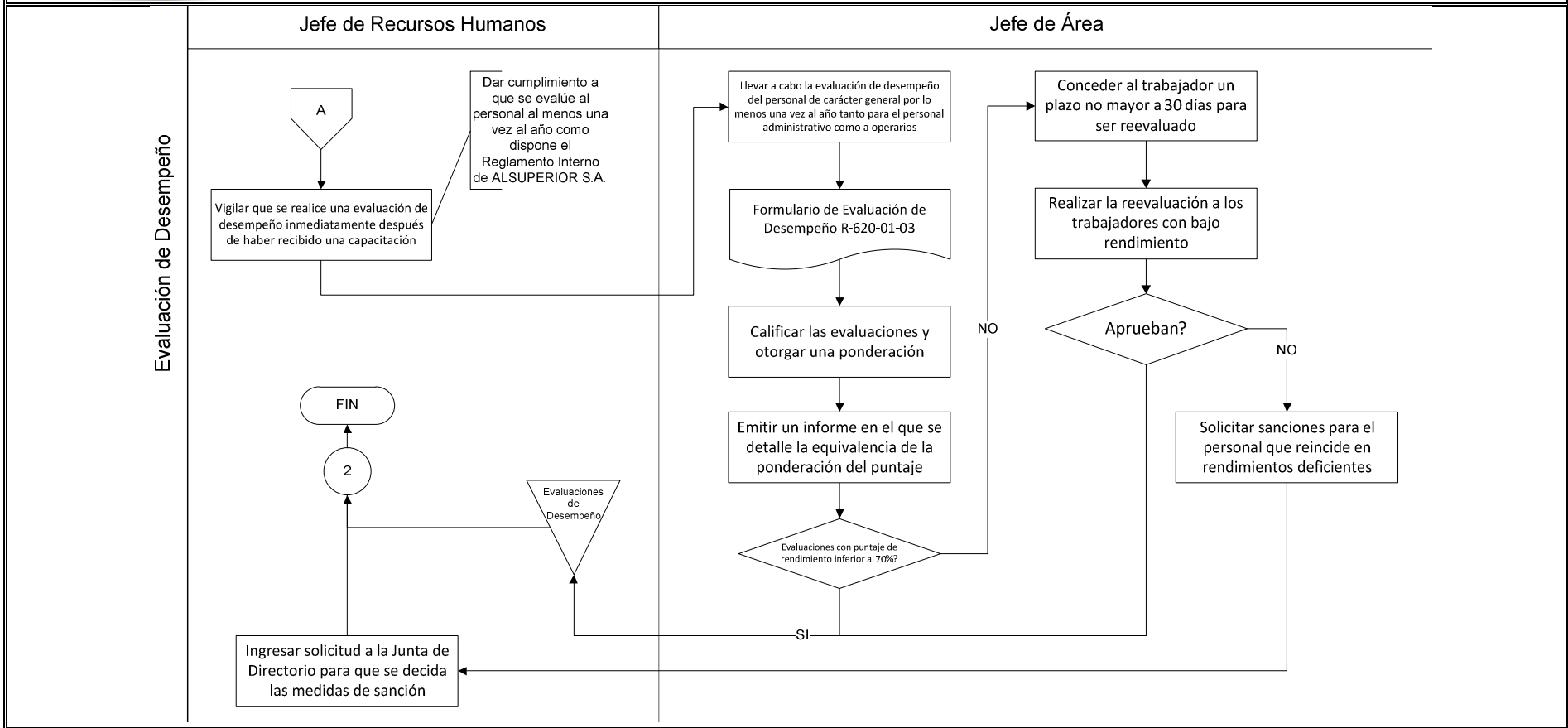
Ref.:
PE.7.4
 1/1





“ALSUPERIOR S.A.”
PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
FLUJOGRAMA

Ref.:
PE.7.5
 2/2



5.1.2.3 Medición del Riesgo



“ALSUPERIOR S.A.”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE.8
1/3

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

- **Nivel de Confianza**

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

- **Nivel de Riesgo**

$$NR = 100\% - NC$$

PROCESO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Reclutamiento de Personal	NC = $\frac{143 \times 100}{235}$ NC = 60,85%	NR = 100% - 60,85% NR = 39,15%
Selección de Personal	NC = $\frac{151 \times 100}{225}$ NC = 67,11%	NR = 100% - 67,11% NR = 33,89%
Contratación de Personal	NC = $\frac{163 \times 100}{230}$ NC = 70,87%	NR = 100% - 70,87% NR = 29,13%
Inducción al Personal	NC = $\frac{104 \times 100}{140}$ NC = 74,29%	NR = 100% - 74,29% NR = 25,71%
Capacitación al Personal	NC = $\frac{171 \times 100}{182}$ NC = 93,96%	NR = 100% - 93,96% NR = 6,04%



“ALSUPERIOR S.A.”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE.8
2/3

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde
75% - 95%	Alto	Bajo	Azul

En base a la Planificación Específica, tomando en consideración la técnica de colorimetría, se ha obtenido un Riesgo de Control:

- **Reclutamiento de Personal:**

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 60,85% encontrando en una confianza moderado, teniendo como riesgo de control un 39,15%, que representa un riesgo moderado, según la técnica de la colorimetría.

Es decir, que existe el 39,15% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la deficiencia en implementación y aplicación de controles en el proceso.

- **Selección de Personal:**

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 67,11% encontrando en una confianza moderado alto, teniendo como riesgo de control un 33,89%, que representa un riesgo moderado bajo, según la técnica de la colorimetría.



“ALSUPERIOR S.A.”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE.8
3/3

Es decir, que existe el 33,89% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la deficiencia en implementación y aplicación de controles en el proceso.

- **Contratación de Personal:**

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 70,87% encontrando en una confianza moderado alto, teniendo como riesgo de control un 29,13%, que representa un riesgo moderado bajo, según la técnica de la colorimetría.

Es decir, que existe el 29,13% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la deficiencia en implementación y aplicación de controles en el proceso.

- **Inducción al Personal:**

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 74,29% encontrando en una confianza moderado alto, teniendo como riesgo de control un 25,71%, que representa un riesgo moderado bajo, según la técnica de la colorimetría.

Es decir, que existe el 25,71% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la deficiencia en implementación y aplicación de controles en el proceso.

- **Capacitación al Personal:**

El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 93,96% encontrando en una confianza alto, teniendo como riesgo de control un 6,04%, que representa un riesgo bajo, según la técnica de la colorimetría.

Es decir, que existe el 6,04% de probabilidades que se presenten errores como consecuencia de la deficiencia en implementación y aplicación de controles en el proceso.



“ALSUPERIOR S.A.”

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

MEDICIÓN DEL RIESGO

Ref.:
PE.9
1/1

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es de un 55%, esta afirmación ha sido realizada en base a una matriz de riesgos de acuerdo a una ponderación subjetiva de ciertos puntos clave que se consideraron. (Ver pág. 225, PP.8 4/5 y 5/5).

Riesgo de Control: Para fines consiguientes se ha considerado un promedio del riesgo de control de los cinco procesos del Departamento de Recursos Humanos que están siendo analizados. El nivel de riesgo de control promedio según la técnica de colorimetría, es bajo, cuantificado en 26,78%.

Riesgo de Detección: Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 15%, que es un valor estándar.

Riesgo de Auditoría:


$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$


$$RA = (0,55 \times 0,2678 \times 0,15) \times 100$$


$$RA = 2,21\%$$

Interpretación: Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de Auditoría de 2,21% de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos implementados por los auditores.


5.1.2.4 Hallazgos de la Evaluación de Control Interno

		<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>		<p>Ref.:</p> <p>PE.10</p> <p>HA.1</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 1				
FALTA DE POLÍTICAS QUE REGULEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				
Condición	ALSUPERIOR S.A., desarrolla el proceso de reclutamiento sin contar con políticas o lineamientos que regulen cada una de sus actividades.			
Criterio	<p>Según lo dispuesto por el Código de Trabajo en el art. 64.- “Reglamento interno: Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones”.</p> <p>El objeto de esta norma es que los ejemplares contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.</p>			
Causa	ALSUPERIOR mantiene vigente un Reglamento Interno. Sin embargo, no se han implementado políticas o lineamientos específicos que regulen el adecuado funcionamiento del proceso reclutamiento de personal.			
Efecto	Las personas que ejecutan cada una de las fases del proceso a su conveniencia, de tal manera que, administran los recursos humanos sin que se mantenga un control adecuado sobre estas actividades, incrementado el riesgo de que las actividades no sean eficientes ni eficaces, afectando su rendimiento.			
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> El riesgo de que el proceso de reclutamiento sea ineficiente incrementa al no contar con políticas internas específicas que regulen el proceso de reclutamiento de personal en la empresa. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta la elaboración de un manual de políticas internas, en el cual se regule el funcionamiento de cada una de las actividades que conforman el proceso de Reclutamiento de Personal, con la finalidad que los responsables del proceso cuenten con una normativa que promueva las funciones asignadas en términos de mejora continua. 				
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 18 de Octubre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 19 de Octubre del 2011		

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE.10</p> <p>HA.2</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 2		
EL PERSONAL SELECCIONADO NO CUMPLE CON EL PERFIL DE PUESTO ESTABLECIDO EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA		
Condición	ALSUPERIOR S.A., desarrolla el proceso selección sin considerar todos los parámetros establecidos en el Manual de Funciones de la Empresa.	
Criterio	Según lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Compañía ALSUPERIOR S.A., art. 4.- “Alimentos Superior seleccionará al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos detallados en las descripciones de puesto. La empresa se reserva el derecho de solicitar y verificar las referencias de trabajos anteriores, así como referencias personales.”	
Causa	El personal de RR.HH. en ocasiones no cumple con el mínimo de candidatos que se solicita en el requerimiento de personal presentado, por lo cual toma a todos los aspirantes que se han presentado y los promueve al siguiente proceso sin considerar si su experiencia y conocimientos corresponden al perfil de puesto de la vacante.	
Efecto	El proceso se vuelve ineficiente, ya que se destina mayor cantidad de tiempo en entrevistar y tomar pruebas psicológicas a los candidatos que no se apegan al perfil buscado, dejando pasar por alto otros candidatos que podrían ser idóneos para participar en el proceso.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control que se está aplicando en el proceso no es suficiente, debido a que no se está dando cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las normas mínimas de Buenas Prácticas empresariales, en las cuales se destaca que para que una empresa cuente con procesos eficientes debe contar con un equipo de trabajo capacitado. <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta la implementación de controles adicionales, para verificar que el proceso de selección se llevará a cabo con los candidatos finalistas y que cumplen con especialización, profesional y experiencia. • Gerente de Planta: Disponer al Jefe de Recursos Humanos que se realice un análisis más minucioso del perfil profesional de los candidatos antes de promoverlos a los siguientes procesos y se dé cumplimiento a las políticas y lineamientos que rigen el desempeño del proceso de Selección de Personal. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 18 de Octubre del 2011	
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 19 de Octubre del 2011	

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE.10</p> <p>HA.3</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 3		
FALTA DE MANETENIMIENTO AL SOFTWARE EVOLUTION, PLATAFORMA PARA ADMINISTRAR INFORMACIÓN DE PERSONAL		
Condición	No se le realiza mantenimiento preventivo al software utilizado para la administración de información del personal.	
Criterio	Según las premisas de Buenas Prácticas Empresariales para la Continuidad del Negocio: “Las compañías regularmente deberán llevar a cabo planes preventivos de mantenimiento a sus equipos de cómputo y servidores, a fin de tener la capacidad de responder con mayor efectividad ante el riesgo de posible pérdida de información”.	
Causa	En la empresa se no se ha considerado como prioridad la revisión de los equipos y la actualización del software con el cual se administra la base de datos del personal.	
Efecto	En el caso de que el equipo de cómputo o el software dejen de funcionar, la información almacenada corre el riesgo de perderse.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> La información que se administra en la Compañía ALSUPERIOR S.A. se presenta vulnerable ante el riesgo de pérdida o fuga de información, debido a que no se ha establecido un plan de prevención que permita mejorar la interacción entre los usuarios y los equipos de cómputo para la administración de la información. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta, la contratación de un experto que se dedique a brindar soporte y mantenimiento preventivo, para mejorar el desempeño de las actividades. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 18 de Octubre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 19 de Octubre del 2011

5.1.2.5 Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>INFORME DE CONTROL INTERNO O CARTA A LA GERENCIA</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE.11</p> <p>1/7</p>
---	---	---

Quito, 19 de Octubre del 2011

Dr. David Vergara
Gerente General
ALSUPERIOR S.A.

Se ha auditado los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, dedicada a la elaboración de productos alimenticios a base de trigo, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2010, las normas de Auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se encuentran en estudio o se auditen.

La administración de la empresa ALSUPERIOR S.A., es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno, para llevar a cabo esta actividad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la empresa, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos que implican las políticas y procedimientos del sistema de control interno.

En las fases de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión a los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, por el año terminado al 31 de diciembre de 2010, consideramos su sistema de control interno para determinar la naturaleza, el alcance y la profundidad de nuestros procedimientos de Auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales procesos examinados, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno.



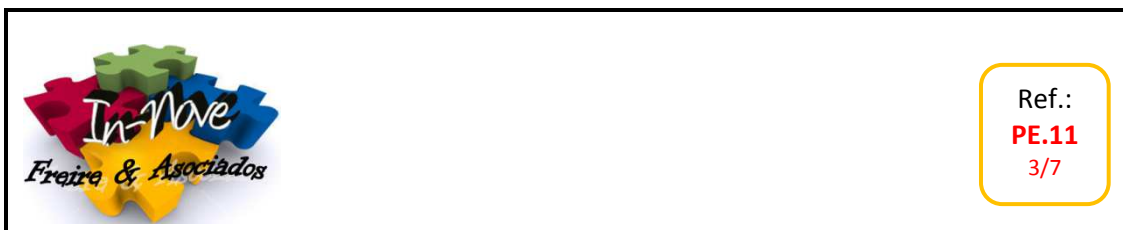
Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la empresa una base razonable, pero no de absoluta seguridad, para el desarrollo propio en la gestión de cada uno de los procesos; debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se haya deteriorado.

Se ha considerado ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, conocidos como hallazgos de auditoría bajo las normas de Auditoría establecidas en el país, los Hallazgos de Auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa al desarrollo de las actividades de la empresa ALSUPERIOR S.A., para alcanzar sus objetivos.

Durante la evaluación de control interno de los Procesos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A., se ha determinado los hallazgos de auditoría que se encuentran descritos a continuación:

HALLAZGO N° 1: FALTA DE POLÍTICAS QUE REGULEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ALSUPERIOR S.A., desarrolla el proceso de reclutamiento sin contar con políticas o lineamientos que regulen cada una de sus actividades.



Según lo dispuesto por el Código de Trabajo en el art. 64.- “Reglamento interno: Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones”.

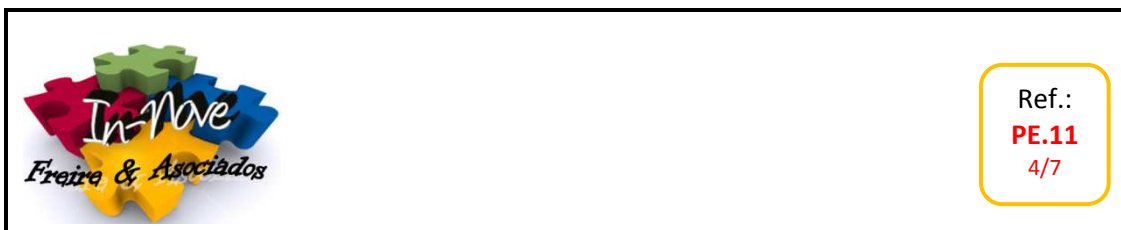
El objeto de esta norma es que los ejemplares contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

ALSUPERIOR mantiene vigente un Reglamento Interno. Sin embargo, no se han implementado políticas o lineamientos específicos que regulen el adecuado funcionamiento del proceso reclutamiento de personal.

Las personas que ejecutan cada una de las fases del proceso a su conveniencia, de tal manera que, administran los recursos humanos sin que se mantenga un control adecuado sobre estas actividades, incrementado el riesgo de que las actividades no sean eficientes ni eficaces, afectando su rendimiento.

Conclusión:

- El riesgo de que el proceso de reclutamiento sea ineficiente incrementa al no contar con políticas internas específicas que regulen el proceso de reclutamiento de personal en la empresa.

**Recomendación:**

- Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta la elaboración de un manual de políticas internas, en el cual se regule el funcionamiento de cada una de las actividades que conforman el proceso de Reclutamiento de Personal, con la finalidad que los responsables del proceso cuenten con una normativa que promueva las funciones asignadas en términos de mejora continua.

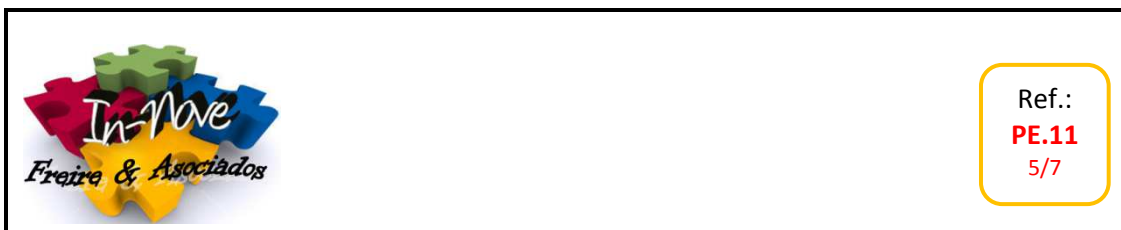
HALLAZGO N° 2: EL PERSONAL SELECCIONADO NO CUMPLE CON EL PERFIL DE PUESTO ESTABLECIDO EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

ALSUPERIOR S.A., desarrolla el proceso selección sin considerar todos los parámetros establecidos en el Manual de Funciones de la Empresa.

Según lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Compañía ALSUPERIOR S.A., art. 4.- "Alimentos Superior seleccionará al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos detallados en las descripciones de puesto. La empresa se reserva el derecho de solicitar y verificar las referencias de trabajos anteriores, así como referencias personales."

El personal de RR.HH. en ocasiones no cumple con el mínimo de candidatos que se solicita en el requerimiento de personal presentado, por lo cual toma a todos los aspirantes que se han presentado y los promueve al siguiente proceso sin considerar si su experiencia y conocimientos corresponden al perfil de puesto de la vacante.

El proceso se vuelve ineficiente, ya que se destina mayor cantidad de tiempo en entrevistar y tomar pruebas psicológicas a los candidatos que no se apegan al perfil buscado, dejando pasar por alto otros candidatos que podrían ser idóneos para participar en el proceso.

**Conclusión:**

- El control que se está aplicando en el proceso no es suficiente, debido a que no se está dando cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y en las normas mínimas de Buenas Prácticas empresariales, en las cuales se destaca que para que una empresa cuente con procesos eficientes debe contar con un equipo de trabajo capacitado.

Recomendaciones:

- Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta la implementación de controles adicionales, para verificar que el proceso de selección se llevará a cabo con los candidatos finalistas y que cumplen con especialización, profesional y experiencia.
- Gerente de Planta: Disponer al Jefe de Recursos Humanos que se realice un análisis más minucioso del perfil profesional de los candidatos antes de promoverlos a los siguientes procesos y se dé cumplimiento a las políticas y lineamientos que rigen el desempeño del proceso de Selección de Personal.

HALLAZGO N° 3: FALTA DE MANETENIMIENTO AL SOFTWARE EVOLUTION, PLATAFORMA PARA ADMINISTRAR INFORMACIÓN DE PERSONAL

No se le realiza mantenimiento preventivo al software utilizado para la administración de información del personal.

Según las premisas de Buenas Prácticas Empresariales para la Continuidad del Negocio: "Las compañías regularmente deberán llevar a cabo planes preventivos de mantenimiento a sus equipos de cómputo y servidores, a fin de tener la capacidad de responder con mayor efectividad ante el riesgo de posible pérdida de información".



En la empresa se no se ha considerado como prioridad la revisión de los equipos y la actualización del software con el cual se administra la base de datos del personal. En el caso de que el equipo de cómputo o el software dejen de funcionar, la información almacenada corre el riesgo de perderse.

Conclusión:

La información que se administra en la Compañía ALSUPERIOR S.A. se presenta vulnerable ante el riesgo de pérdida o fuga de información, debido a que no se ha establecido un plan de prevención que permita mejorar la interacción entre los usuarios y los equipos de cómputo para la administración de la información.

Recomendación:

Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta, la contratación de un experto que se dedique a brindar a soporte y mantenimiento preventivo, para mejorar el desempeño de las actividades.

Sobre la base de los hallazgos se obtuvieron los siguientes resultados de evaluación del control interno:

La determinación del riesgo obtenido de la evaluación al sistema de control interno de los procesos del Departamento de Recursos Humanos S.A., permiten establecer el siguiente nivel de riesgo de control, sustentado en los papeles de trabajo como "Cuestionario de Evaluación de Control Interno – COSO II", "Flujogramas" y "Calificación del Riesgo", obteniendo:



El resultado del cuestionario aplicado a cada uno de los procesos indica un nivel de confianza alto de 73,22%, y como riesgo de control promedio un 26,78%, considerado como bajo, según la técnica de la colorimetría.

La consideración sobre el control interno no revela necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los Hallazgos de Auditoría que también sean considerados como debilidades materiales como se definió antes. Sin embargo, creemos que los Hallazgos de Auditoría descritos constituyen debilidades en los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía. Otros asuntos relacionados con el control interno y su operación, que consideramos de menor significación han sido informados a la administración de ALSUPERIOR S.A., en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión realizada como propuesta de tesis. El presente informe ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la Administración. Esta restricción no pretende limitar la distribución de este informe que, con autorización de la propia Compañía, se hará conocer a las partes interesadas.

Atentamente,

Verónica Freire R.


Jefe de Auditoría


In-Nove Auditoría Freire & Asociados


5.2 Ejecución del Trabajo

Una vez finalizada la fase de planificación, se procede con la fase de ejecución, la cual consiste en realizar los programas de trabajo con los procedimientos de Auditoría que se van a aplicar. Dentro de esta fase se realiza el trabajo de campo y se aplican las pruebas para recopilar evidencia, que posteriormente permitirán al auditor emitir recomendaciones.

5.2.1 Programa de Auditoría del Proceso de Reclutamiento de Personal

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: RP. 1/2 </div> </div>					
1.	Cantidad de personal requerido para ser reclutado				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de personal que fue reclutado durante el proceso y verificar que corresponda a la cantidad de personas requeridas para el proceso.	RP.1	V.F.	07/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
2.	Aprobación de requerimientos de personal				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las solicitudes de requerimiento presentadas y verificar que hayan sido aprobadas.	RP.2	V.F.	07/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
3.	Cumplimiento de requerimientos de personal				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de los formularios de requerimiento de personal aprobados - registrados y verificar que se cumpla con el plazo asignado al requerimiento.	RP.3	V.F.	07/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.1 RP.3

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.:</p> <p>RP.</p> <p>2/2</p> </div> </div>					
4.	Cantidad de personal reclutado apto para participar en el proceso				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de personas que ha sido convocadas para ocupar la vacante presentada y verificar que cumplan con el perfil buscado.	RP.4	V.F.	07/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.2 RP.4
5.	Nivel de convocatoria para el proceso de reclutamiento				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de fuentes de reclutamiento que dispone la empresa para dirigir la búsqueda de candidatos y verificar cuales de ellas han sido utilizadas.	RP.5	V.F.	07/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 7 de Noviembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 8 de Noviembre del 2011		

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: RP.1 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 1: Reclutamiento de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 1: Cantidad de personal requerido para ser reclutado.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de reclutamiento de personal con el objetivo de conocer la cantidad de personal que fue reclutado y la cantidad de personas que se requería contratar para cada área; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas personas fueron solicitadas para contratación en los requerimientos presentados durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas personas fueron reclutadas para cumplir con los requerimientos presentados durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="331 1227 1098 1317"> <tr> <td>1. Total personas reclutadas durante el proceso</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">RP.1.1</td> <td style="text-align: center;">447</td> </tr> <tr> <td>2. Total personas requeridas para el proceso</td> <td style="text-align: center;">311</td> </tr> </table>	1. Total personas reclutadas durante el proceso	RP.1.1	447	2. Total personas requeridas para el proceso	311	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personas reclutadas durante el proceso	RP.1.1		447			
2. Total personas requeridas para el proceso		311				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Personal Reclutado} = \frac{\text{Total personal reclutado}}{\text{Total personal requerido}} \times 100$ $\text{Personal Reclutado} = \frac{477}{311} \times 100$ $\text{Personal Reclutado} = 153\%$ <p>Del total de personas requeridas para ocupar las vacantes disponibles en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron reclutadas, lo cual indica que el procedimiento es eficaz. Adicionalmente, se puede destacar que la empresa como política en promedio recluta 3 personas adicionales a las requeridas a fin de tener una mayor cantidad de opciones.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 7 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 8 de Noviembre del 2011</p>					




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Ref.:
RP.1.1
 1/1

PERSONAL REQUERIDO PARA SER RECLUTADO

Requerimientos Presentados	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Personas Requeridas	Personas Reclutadas	Cumple con el personal mínimo requerido	Observaciones
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	2	5	✓	Ninguna
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	2	5	✓	Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	1	4	✓	Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	1	4	✓	Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	6	8	✓	Requerimiento de Pasantes
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	1	2	✓	Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLLER DE COSTOS	1	6	✓	Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	1	5	✓	Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	1	4	✓	Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	1	3	✓	Ninguna
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	15	22	✓	Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	8	17	✓	Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	1	5	✓	Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	6	✓	Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	3	8	✓	Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	14	30	✓	Ninguna
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	1	6	✓	Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	6	13	✓	Ninguna
19	06/11/2010	OBRERO PMA	235	300	✓	Ninguna
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	1	7	✓	Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	1	3	✓	Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	5	6	✓	Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	2	3	✓	Ninguna
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	1	5	✓	Ninguna
TOTAL			311	477		

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 7 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 8 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: RP.2 1/1</p>				
PROCESO N° 1: Reclutamiento de Personal						
PROCEDIMIENTO N° 2: Aprobación de requerimientos de personal						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de reclutamiento de personal con el objetivo de conocer la cantidad de solicitudes de requerimientos presentadas y cuántas de ellas fueron aprobadas por parte de las autoridades; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas solicitudes de requerimiento de personal fueron presentadas al proceso en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuántas solicitudes de requerimiento de personal presentadas al proceso en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, fueron aprobadas por parte de las autoridades para iniciar el reclutamiento pertinente? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="359 1288 1069 1377"> <tr> <td>1. Total solicitudes presentadas al proceso</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">RP.2.1</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>2. Total solicitudes aprobadas</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> </table>	1. Total solicitudes presentadas al proceso	RP.2.1	24	2. Total solicitudes aprobadas	24	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total solicitudes presentadas al proceso	RP.2.1		24			
2. Total solicitudes aprobadas		24				
<p>Indicador de Eficacia:</p> <p>Aprobación de requerimientos de personal = $\frac{\text{Total solicitudes aprobadas}}{\text{Total solicitudes presentadas}} \times 100$</p> <p>Aprobación de requerimientos de personal = $\frac{24}{24} \times 100$</p> <p>Aprobación de requerimientos de personal = 100%</p> <p>Del total solicitudes presentadas para cubrir las vacantes disponibles en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron aprobadas; lo cual indica que el procedimiento es eficaz. Adicionalmente, se puede destacar que la empresa busca reemplazos inmediatamente a las vacantes con la finalidad de no recargar de funciones al personal que permanece en cada área.</p>						
ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 7 de Noviembre del 2011					
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 8 de Noviembre del 2011					



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Ref.:
RP.2.1
 1/1

APROBACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Requerimientos Presentados	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Personas Requeridas	Solicitado por	Aprobado por		Observaciones
					Gerencia de Área solicitante	Gerencia General	
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	2	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	2	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	6	Jéfe de área	✓	✓	Requerimiento de Pasantes
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLLER DE COSTOS	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	15	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	8	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	3	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	14	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	6	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
19	06/11/2010	OBRERO PMA	235	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	5	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	2	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	1	Jéfe de área	✓	✓	Ninguna
TOTAL			311				

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 7 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 8 de Noviembre del 2011



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Ref.:
RP.3.1
 1/1

CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL


Requerimientos Presentados	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Información del Fomulario de Requerimiento				Firmas de Responsabilidad			Observaciones
			Detalle del Cargo	Motivo del Requerimiento	Información Adicional	Fecha de recepción y cumplimiento	Solicitado por	Aprobado por	Revisado por	
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✗	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	HA.1 / RP.3
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Requerimiento de Pasantes
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLER DE COSTOS	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	✗	✗	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	HA.1 / RP.3
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✗	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	HA.1 / RP.3
19	06/11/2010	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✗	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	HA.1 / RP.3
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	✓	✗	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	HA.1 / RP.3
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	✓	✓	Jefe de área	Gerente General	Jefe de RR.HH.	Ninguna
TOTAL			19				24			

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 7 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 8 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA.1</p> <p>RP.3</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 1		
REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PRESENTADOS Y APROBADOS		
Condición	Durante el 2010, se presentaron y aprobaron 24 requerimientos de personal, de los cuales 5 solicitudes fueron autorizadas sin contar con la información suficiente.	
Criterio	<p>Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, las solicitudes de requerimiento de personal son correctas sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha registrado adecuadamente el detalle del cargo vacante, el motivo del requerimiento. • El plazo asignado para cumplir el procedimiento y la fecha de cumplimiento por parte de Recursos Humanos. 	
Causa	Falta de coordinación entre los encargados del proceso de reclutamiento y los diferentes niveles de autorización al aprobar requerimientos incompletos.	
Efecto	Se refleja una ineficiencia del 12,50% en el registro de solicitudes de reclutamiento, lo que influye también en la demora de plazos asignados al cumplimiento del proceso.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de coordinación entre los encargados del proceso de reclutamiento y los diferentes niveles de autorización, han generado una ineficiencia del 12,50% en el registro de solicitudes de reclutamiento y la demora en los plazos asignados al cumplimiento del proceso. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta, que se prohíba la aprobación de requerimientos de personal que no cumplan con los requisitos de registro. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 7 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 8 de Noviembre del 2011



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Ref.:
RP.4.1
1/1

PERSONAL RECLUTADO APTO PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO


Requerimientos Presentados	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Personas Requeridas	Perfil de Puesto creado en la empresa	Revisión de Solicitudes de Empleo		Observaciones
					Cumplen con el Perfil requerido	No cumplen con el Perfil requerido	
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	2	✓	2		Ninguna
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	2	✓	2		Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	1	✓	1		Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	1	✓	1		Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	6	✓	6		Ninguna
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	1	✓	1		Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLER DE COSTOS	1	✓	1		Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	1	✓	1		Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	1	✓	1		Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	1	✓	1		Ninguna
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	15	✓	15		Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	8	✓	8		Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	1	✓	1		Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	✓	1		Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	3	✓	3		Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	14	✓	3	11	Para estos cargos la empresa recepta aspirantes que tengan entusiasmo por el cargo, no prioriza dar cumplimiento con el perfil de puesto al cual aplican. HA.2 / RP.4
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	1	✓	1		Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	6	✓	6		Ninguna
19	06/11/2010	OBRERO PMA	235	✓	194	41	Para estos cargos la empresa recepta aspirantes que tengan entusiasmo por el cargo, no prioriza dar cumplimiento con el perfil de puesto al cual aplican. HA.2 / RP.4
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	1	✓	1		Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	1	✓	1		Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	5	✓	5		Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	2	✓	2		Ninguna
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	1	✓	1		Ninguna
TOTAL			311		259	52	


ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 7 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 8 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA.2</p> <p>RP.4</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 2		
PERSONAL RECLUTADO NO QUE CUMPLE CON EL PERFIL BUSCADO		
Condición	Durante el 2010, se reclutaron 331 para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 52 no cumplen con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de ALSUPERIOR.	
Criterio	<p>Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, se debe admitir la participación en el proceso de reclutamiento, únicamente aspirantes que posean un perfil de experiencia y conocimiento a fines al cargo vacante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspirantes que cumplan con el nivel de experiencia mínima requerida. • Aspirantes que posean conocimientos afines al cargo al cual aplican. 	
Causa	Falta de implementación de controles en el proceso de reclutamiento permite que el Manual de Funciones que no esté siendo aplicado.	
Efecto	Se produce una ineficacia del 16,72% en el cumplimiento de reclutamiento de personal apto para participar en el proceso.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reclutamiento de personal que no cumple con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de ALSUPERIOR y la falta de implementación de controles, ha generado ineficacia del 16,72% en el reclutamiento de personal apto para participar en el proceso. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta y al Jefe de Recursos la implementación de una mayor cantidad de controles en el proceso de reclutamiento, estableciendo restricciones en la admisión de personal que no se apegue directamente al perfil de puesto establecido en la empresa. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 7 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 8 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: RP.5 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 1: Reclutamiento de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 5: Nivel de convocatoria para el proceso de reclutamiento.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de reclutamiento de personal con el objetivo de conocer del total de fuentes de reclutamiento que dispone la empresa para dirigir la búsqueda de candidatos, cuáles de ellas han sido utilizadas; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De cuántas fuentes de reclutamiento disponía la empresa durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 para llevar a cabo el proceso? 2. ¿Cuántos de esos mecanismos fueron utilizados para cumplir con los requerimientos presentados durante en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="347 1227 1078 1312"> <tr> <td>1. Total fuentes de reclutamiento utilizadas</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">RP.5.1</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>2. Total fuentes de reclutamiento disponibles</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1. Total fuentes de reclutamiento utilizadas	RP.5.1	5	2. Total fuentes de reclutamiento disponibles	5	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total fuentes de reclutamiento utilizadas	RP.5.1		5			
2. Total fuentes de reclutamiento disponibles		5				
<p>Indicador de Eficiencia:</p> <p>Nivel de Convocatoria para Proceso de Reclutamiento = $\frac{\text{Total fuentes de reclutamiento utilizadas}}{\text{Total fuentes de reclutamiento disponibles}} \times 100$</p> <p>Nivel de Convocatoria para Proceso de Reclutamiento = $\frac{5}{5} \times 100$</p> <p>Nivel de Convocatoria para Proceso de Reclutamiento = 100%</p> <p>Del total de fuentes de reclutamiento disponibles para llevar a cabo el proceso en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron utilizadas. El proceso es totalmente eficiente para dirigir convocatorias para búsqueda de candidatos.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 7 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 8 de Noviembre del 2011</p>					



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


Ref.:
RP.5.1
 1/1


FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Requerimientos Presentados	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Personas Reclutadas	Fuentes de reclutamiento utilizadas					Observaciones
				Multitabajos	Publicaciones en EL COMERCIO	Referidos	Porfinempleo	Publicidad volante Parroquia Guayllabamba	
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	5	✓	✓		✓	✓	Ninguna
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	5	✓	✓		✓	✓	Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	4	✓		✓	✓	✓	Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	4	✓		✓	✓	✓	Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	8	✓	✓		✓	✓	Requerimiento de Pasantes
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	2	✓	✓		✓	✓	Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLER DE COSTOS	6	✓	✓		✓	✓	Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	5	✓		✓	✓	✓	Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	4	✓		✓	✓	✓	Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	3	✓	✓		✓	✓	Ninguna
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	22	✓		✓	✓	✓	Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	17	✓		✓	✓	✓	Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	5	✓	✓	✓	✓	✓	Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	6	✓	✓	✓	✓	✓	Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	8	✓		✓	✓	✓	Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	30	✓		✓	✓	✓	Ninguna
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	6	✓		✓	✓	✓	Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	13	✓		✓	✓	✓	Ninguna
19	06/11/2010	OBRERO PMA	300	✓		✓	✓	✓	Ninguna
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	7	✓		✓	✓	✓	Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	3	✓		✓	✓	✓	Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	6	✓	✓		✓	✓	Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	3	✓	✓		✓	✓	Ninguna
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	5	✓	✓		✓	✓	Ninguna
TOTAL			477						

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 7 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 8 de Noviembre del 2011

5.2.2 Programa de Auditoria del Proceso de Selección de Personal

 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: SP. 1/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1.	Candidatos que cumplen con el perfil				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las hojas de vida receptadas de los candidatos reclutados que han sido promovidos a la etapa de selección y verificar que cumplan el perfil señalado en el Manual de Funciones de ALSUPERIOR.	SP.1	V.F.	14/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.3 SP.1
2.	Candidatos que han sido evaluados durante el proceso de selección				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del personal que ha sido seleccionado como idóneo durante el proceso y verificar que haya sido evaluado tanto psicológica como técnicamente.	SP.2	V.F.	14/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
3.	Candidatos idóneos seleccionados				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las personas que intervinieron en el proceso de selección y verificar que hayan sido seleccionadas por su capacidad y adaptabilidad al cargo.	SP.3	V.F.	14/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.4 SP.3
4.	Personal calificado para ocupar las vacantes				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de personal que de personal que ha sido seleccionado y cumple con el perfil y verificar que haya sido calificado por parte del área solicitante y de RRHH y que posee el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para ocupar la vacante de la empresa.	SP.4	V.F.	14/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.

 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: SP. 2/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
5.	Candidatos que cumplen los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacantes				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del Recurso Humano que ha sido seleccionado por cumplir con el nivel de conocimientos y aptitud que requiere el cargo a ser ocupado en la empresa y verificar si entre ellos existe personal que no cumple con el mínimo de calificación requerida.	SP.5	V.F.	14/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.5 SP.5
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 19 de Septiembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 20 de Septiembre del 2011		




"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.1.1
1/3

CANDIDATOS QUE HAN SIDO EVALUADOS DURANTE EL PROCESO

N°	NOMBRE	CEDULA	PUESTO APLICADO	Revisión de Hojas de Vida				Observaciones
				Tiempo de Experiencia	Conocimientos Básicos	Conocimientos Específicos	Nivel de Estudios	
1	GALARZA MARTINEZ JUAN CARLOS	1714415930	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
2	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
3	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
4	OBANDO CALAPAQUI JONNY PAUL	0503645780	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	✗	✓	✓	✓	No registra experiencia laboral. HA.3 / SP.1
5	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	✓	Ninguna
6	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
7	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
8	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
9	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
10	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
11	CAIZA CUASCOTA WASHINGTON WILMER	1003191085	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
12	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
13	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
14	MILAN GAVILAN CESAR GEOVANNY	0201989985	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
15	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
16	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Ninguna
17	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Ninguna
18	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Ninguna
19	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Ninguna
20	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
21	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
22	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
23	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
24	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
25	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
26	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
27	ALMEIDA SANCHEZ EFRAIN ISAIAS	1717061616	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
28	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
29	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
30	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
31	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
32	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
33	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
34	ENCARNACION CONDOY DIANA MARIBEL	1104823024	OBRERO PMA	✓	✓	✗	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
35	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
TOTAL								2

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.1.1 2/3</p>
CANDIDATOS QUE HAN SIDO EVALUADOS DURANTE EL PROCESO		

N°	NOMBRE	CEDULA	PUESTO APLICADO	Revisión de Hojas de Vida				Observaciones
				Tiempo de Experiencia	Conocimientos Básicos	Conocimientos Específicos	Nivel de Estudios	
36	FONTE DE LA CRUZ JOSE WILMER	1002944054	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
37	GUALACATA CAÑAREJO LUIS GONZALO	1002679122	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
38	GUALACATA IMBAQUINGO WILSON GEOVANY	1003194071	OBRERO PMA	×	✓	×	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
39	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
40	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
41	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
42	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
43	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
44	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
45	LOPEZ CHALAN EDISO FERNANDO	1103427207	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
46	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
47	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
48	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
49	MEDINA GORDON VIVIANA VANESA	1724593338	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
50	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
51	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
52	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
53	MOROCHO CHANCUSE JAIME SALOMON	1720025293	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
54	MOSQUERA CHEME HUNNER ADRIAN	0803480300	OBRERO PMA	✓	✓	×	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
55	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
56	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
57	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
58	AYALA CADENA DIEGO FABIAN	1713224358	OBRERO PMA	✓	✓	×	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
59	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
60	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
61	PACA PAREDES LUIS ANGEL	0603157173	OBRERO PMA	×	✓	✓	✓	No registra experiencia laboral. HA.3 / SP.1
62	PACHACAMA PUMA HUGO MANUEL	1717318933	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
63	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
64	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
65	QUISHPE FARINANGO ROSA LIDIA	1715305916	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
66	REASCOS CACUANGO ANA ELIZABETH	1003662929	OBRERO PMA	✓	✓	×	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
67	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
68	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
69	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
70	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
TOTAL								5




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL


Ref.:
SP.1.1
 3/3

CANDIDATOS QUE HAN SIDO EVALUADOS DURANTE EL PROCESO

N°	NOMBRE	CEDULA	PUESTO APLICADO	Revisión de Hojas de Vida				Observaciones
				Tiempo de Experiencia	Conocimientos Básicos	Conocimientos Específicos	Nivel de Estudios	
71	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
72	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
73	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
74	MORALES TACURI VILMA ELIZABETH	1716851975	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
75	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
76	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
77	SIMBANA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
78	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
79	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
80	TACURI QUINCHIGUANGO SANDRA XIMENA	1722900410	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
81	TUAREZ BARCIA GLADYS ALEJA	1311463556	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
82	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
83	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
84	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
85	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
86	USHIÑA GONZALEZ LUIS ALCIDES	1715087985	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
87	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
88	VALENCIA ZAMBRANO MONICA ALEXANDRA	1720398864	OBRERO PMA	✓	✓	✗	✓	No posee experiencia en cargos similares. HA.3 / SP.1
89	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
90	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
91	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
92	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
93	ZUÑIGA GRANDA YESSSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
94	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
95	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
96	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
97	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
98	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
99	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
100	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	✓	✓	Ninguna
TOTAL								1

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: HA.3 SP.1 1/1</p>
HALLAZGO N° 3		
CANDIDATOS QUE NO CUMPLEN CON EL PERFIL DE PUESTO AL CUAL APLICAN		
Condición	Durante el 2010, se seleccionaron 100 hojas de vida para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 8 personas no poseen un perfil a fin al requerido por la empresa.	
Criterio	<p>Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, se debe admitir la participación en el proceso de selección, únicamente candidatos cuyas hojas de vida cumplan con el perfil de puesto al cual aplican.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidatos que cumplan con el nivel de experiencia mínima requerida. • Candidatos que posean conocimientos afines al cargo al cual aplican. 	
Causa	Falta de control del personal que fue promovido del proceso de reclutamiento al proceso de selección, en tanto no cumplen con el perfil para el cargo al cual aplican.	
Efecto	Se refleja una ineficacia del 8% en el cumplimiento de seleccionar candidatos que cumplan con el perfil de puesto al cual aplican.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del total de hojas de vida recopiladas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, por la falta de control del personal que fue promovido del proceso de reclutamiento al proceso de selección se ha generado una ineficacia del 8% en el cumplimiento de seleccionar candidatos que cumplan con el perfil de puesto al cual aplican. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Gerente de Planta y al Jefe de Recursos la implementación de una mayor cantidad de controles en el proceso de selección, estableciendo que se prohíba la participación de candidatos que no cumplan con el perfil de puesto. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.2 1/1</p>					
<p>PROCESO N° 2: Selección de Personal</p>							
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Candidatos que han sido evaluados durante el proceso de selección.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de selección de personal con el objetivo de conocer de total de personas que han sido seleccionadas como idóneas durante el proceso, cuántas han sido evaluadas tanto psicológica como técnicamente; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas personas que han sido seleccionadas como idóneas durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, han sido evaluadas tanto psicológica como técnicamente? ¿Cuántas personas que intervinieron en el proceso durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, han sido seleccionadas como candidatos idóneos? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="351 1276 1077 1388"> <tr> <td>1. Total personal evaluado psicológica y técnicamente</td> <td style="text-align: center;">SP.2.1</td> <td style="text-align: center;">92</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal seleccionado</td> <td></td> <td style="text-align: center;">92</td> </tr> </table>	1. Total personal evaluado psicológica y técnicamente	SP.2.1	92	2. Total personal seleccionado		92	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal evaluado psicológica y técnicamente	SP.2.1	92					
2. Total personal seleccionado		92					
<p>Indicador de Eficiencia:</p> <p>Personal evaluado durante el proceso de selección = $\frac{\text{Total personal evaluado psicológica y técnicamente}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$</p> <p>Personal evaluado durante el proceso de selección = $\frac{92}{92} \times 100$</p> <p>Personal evaluado durante el proceso de selección = 100%</p> <p>Del total de personas seleccionadas en el proceso durante el año 2010, se revisó una muestra aleatoria correspondiente al 30% de la población, el 100% de los candidatos han sido evaluados técnica y psicológicamente. El proceso es totalmente eficiente para evaluar al personal idóneo seleccionado.</p>							
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 14 de Noviembre del 2011</p>						
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 15 de Noviembre del 2011</p>						



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.2.1
 1/3

CANDIDATOS QUE CUMPLEN CON EL PERFIL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluaciones revisadas		Observaciones
				Pruebas Psicométricas	Pruebas Técnicas	
1	GALARZA MARTINEZ JUAN CARLOS	1714415930	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	Ninguna
2	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	Ninguna
3	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	Ninguna
4	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	Ninguna
5	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	✓	Ninguna
6	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	✓	Ninguna
7	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	✓	Ninguna
8	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	✓	Ninguna
9	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	Ninguna
10	CAIZA CUASCOTA WASHINGTON WILMER	1003191085	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
11	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
12	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
13	MILAN GAVILAN CESAR GEOVANNY	0201989985	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
14	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
15	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
16	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
17	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
18	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
19	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	Ninguna
20	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	Ninguna
21	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	✓	Ninguna
22	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	✓	Ninguna
23	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	✓	Ninguna
24	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	✓	Ninguna
25	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	✓	Ninguna
26	ALMEIDA SANCHEZ EFRAIN ISAIAS	1717061616	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
27	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
28	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
29	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
30	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
31	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
32	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
33	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.2.1
 2/3

CANDIDATOS QUE CUMPLEN CON EL PERFIL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluaciones revisadas		Observaciones
				Pruebas Psicométricas	Pruebas Técnicas	
34	FONTE DE LA CRUZ JOSE WILMER	1002944054	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
35	GUALACATA CAÑAREJO LUIS GONZALO	1002679122	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
36	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
37	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
38	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
39	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
40	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
41	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
42	LOPEZ CHALAN EDISO FERNANDO	1103427207	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
43	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
44	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
45	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
46	MEDINA GORDON VIVIANA VANESA	1724593338	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
47	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
48	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
49	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
50	MOROCHO CHANCUSE JAIME SALOMON	1720025293	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
51	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
52	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
53	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
54	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
55	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
56	PACHACAMA PUMA HUGO MANUEL	1717318933	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
57	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
58	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
59	QUISHPE FARINANGO ROSA LIDIA	1715305916	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
60	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
61	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
62	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
63	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.2.1
 3/3

CANDIDATOS QUE CUMPLEN CON EL PERFIL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluaciones revisadas		Observaciones
				Pruebas Psicométricas	Pruebas Técnicas	
64	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
65	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
66	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
67	MORALES TACURI VILMA ELIZABETH	1716851975	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
68	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
69	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
70	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
71	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
72	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
73	TACURI QUINCHIGUANGO SANDRA XIMENA	1722900410	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
74	TUAREZ BARCIA GLADYS ALEJA	1311463556	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
75	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
76	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
77	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
78	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
79	USHIÑA GONZALEZ LUIS ALCIDES	1715087985	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
80	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
81	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
82	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
83	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
84	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
85	ZUÑIGA GRANDA YESSSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
86	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	Ninguna
87	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	✓	Ninguna
88	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
89	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
90	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
91	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	Ninguna
92	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.3 1/1</p>					
<p>PROCESO N° 2: Selección de Personal</p>							
<p>PROCEDIMIENTO N° 3: Candidatos idóneos seleccionados.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de selección de personal con el objetivo de conocer si las personas que intervinieron en el proceso de selección han sido elegidas por su capacidad y adaptabilidad al cargo; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas personas que han sido seleccionadas por su capacidad y adaptabilidad al cargo en el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas intervinieron en el proceso de selección durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="336 1238 1094 1346"> <tr> <td>1. Total personal seleccionado que cumple con el perfil (capacidad y adaptabilidad al cargo)</td> <td style="text-align: center;">SP.3.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal seleccionado</td> <td></td> <td style="text-align: center;">92</td> </tr> </table>	1. Total personal seleccionado que cumple con el perfil (capacidad y adaptabilidad al cargo)	SP.3.1	77	2. Total personal seleccionado		92	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">Ref.: HA.4 SP.3</p>
1. Total personal seleccionado que cumple con el perfil (capacidad y adaptabilidad al cargo)	SP.3.1	77					
2. Total personal seleccionado		92					
<p>Indicador de Eficiencia:</p> <p>Personal idóneo seleccionado = $\frac{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$</p> <p>Personal idóneo seleccionado = $\frac{77}{92} \times 100$</p> <p>Personal idóneo seleccionado = 83,70%</p> <p>Del total de personas seleccionadas en el proceso durante el año 2010, se revisó una muestra aleatoria correspondiente al 30% de la población, el 83,70% de candidatos han sido seleccionados por su capacidad y adaptabilidad al cargo; y, el 16,30% no cumple con el perfil requerido.</p>							
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 14 de Noviembre del 2011</p>						
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 15 de Noviembre del 2011</p>						



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.3.1
 1/3

CANDIDATOS IDÓNEOS SELECCIONADOS

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
1	GALARZA MARTINEZ JUAN CARLOS	1714415930	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	✗	Perfil psicológico conformista. HA.4 / SP.3
2	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	Ninguna
3	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	Ninguna
4	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	Ninguna
5	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	Ninguna
6	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	Ninguna
7	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	Ninguna
8	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	Ninguna
9	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	Ninguna
10	CAIZA CUASCOTA WASHINGTON WILMER	1003191085	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✗	Perfil psicológico agresivo. HA.4 / SP.3
11	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Ninguna
12	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Ninguna
13	MILAN GAVILAN CESAR GEOVANNY	0201989985	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✗	Perfil psicológico variable. HA.4 / SP.3
14	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Ninguna
15	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	Ninguna
16	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	Ninguna
17	ONA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	Ninguna
18	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	Ninguna
19	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	Ninguna
20	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	Ninguna
21	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	Ninguna
22	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	Ninguna
23	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	Ninguna
24	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	Ninguna
25	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	Ninguna
26	ALMEIDA SANCHEZ EFRAIN ISAIAS	1717061616	OBRERO ESTIBADOR	✗	Perfil psicológico variable. HA.4 / SP.3
27	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	Ninguna
28	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	Ninguna
29	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	Ninguna
30	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	Ninguna
31	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	Ninguna
32	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	Ninguna
33	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	Ninguna
TOTAL					4



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.3.1
2/3

CANDIDATOS IDÓNEOS SELECCIONADOS

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
34	FONTE DE LA CRUZ JOSE WILMER	1002944054	OBRERO PMA	X	Perfil psicológico agresivo. HA.4 / SP.3
35	GUALACATA CAÑAREJO LUIS GONZALO	1002679122	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
36	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	Ninguna
37	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	Ninguna
38	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	Ninguna
39	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	Ninguna
40	LOGANA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	Ninguna
41	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	Ninguna
42	LOPEZ CHALAN EDISO FERNANDO	1103427207	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
43	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	Ninguna
44	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	Ninguna
45	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMÓN	1714117957	OBRERO PMA	✓	Ninguna
46	MEDINA GORDON VIVIANA VANESA	1724593338	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
47	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	Ninguna
48	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	Ninguna
49	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	Ninguna
50	MOROCHO CHANCUSE JAIME SALOMON	1720025293	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
51	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	Ninguna
52	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	Ninguna
53	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	Ninguna
54	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	Ninguna
55	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	Ninguna
56	PACHACAMA PUMA HUGO MANUEL	1717318933	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
57	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	Ninguna
58	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	Ninguna
59	QUISHPE FARINANGO ROSA LIDIA	1715305916	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
60	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	Ninguna
61	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	Ninguna
62	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	Ninguna
63	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	Ninguna
TOTAL					7



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.3.1
 3/3

CANDIDATOS IDÓNEOS SELECCIONADOS


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
64	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	Ninguna
65	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	Ninguna
66	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	Ninguna
67	MORALES TACURI VILMA ELIZABETH	1716851975	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
68	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	Ninguna
69	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	Ninguna
70	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	Ninguna
71	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	Ninguna
72	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	Ninguna
73	TACURI QUINCHIGUANGO SANDRA XIMENA	1722900410	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
74	TUAREZ BARCIA GLADYS ALEJA	1311463556	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
75	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	Ninguna
76	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	Ninguna
77	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	Ninguna
78	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	Ninguna
79	USHIÑA GONZALEZ LUIS ALCIDES	1715087985	OBRERO PMA	X	Perfil equilibrado, cualidades no compatibles con el cargo. HA.4 / SP.3
80	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	Ninguna
81	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	Ninguna
82	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	Ninguna
83	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	Ninguna
84	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	Ninguna
85	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	Ninguna
86	JACOMÉ GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	Ninguna
87	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	Ninguna
88	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Ninguna
89	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Ninguna
90	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Ninguna
91	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	Ninguna
92	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	Ninguna
TOTAL					4


ELABORADO POR: Verónica Freire R.


FECHA: 14 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.:</p> <p>HA.4</p> <p>SP.1</p> <p>1/1</p>
HALLAZGO N° 4		
CANDIDATOS QUE NO CUMPLEN CON EL PERFIL DE PUESTO POR FALTA DE CAPACIDAD Y ADAPTABILIDAD AL CARGO AL CUAL APLICAN		
Condición	Durante el 2010, se seleccionaron 92 personas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 15 personas seleccionadas no cumplen con el perfil de puesto por falta de capacidad y adaptabilidad al cargo al cual aplican.	
Criterio	Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, en el proceso primordialmente se admiten personas posean cualidades como: <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de adaptabilidad • Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión 	
Causa	El personal del área de Recursos Humanos a cargo del proceso no está capacitado para implementar técnicas de selección que le permita realizar un análisis exhaustivo del comportamiento de los candidatos en el transcurso de la entrevista.	
Efecto	Se refleja una ineficiencia del 16,30% para elegir persona que posea cualidades de capacidad y adaptabilidad al cargo para cumplir con el perfil de puesto al que aplica.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal del área de Recursos Humanos no está capacitado para analizar exhaustivamente el comportamiento de las personas, por lo cual existe ineficiencia del 16,30% en el proceso de selección al permitir la participación de candidatos que no poseen cualidades de capacidad y adaptabilidad al cargo para cumplir con el perfil de puesto al que aplican. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Jefe de Recursos que se realice un estudio de nuevas tendencias y herramientas que puedan ser implementadas en la empresa para mejorar el proceso de selección. Adicionalmente, que se brinden capacitaciones constantes al personal a cargo del proceso para fortalecer sus debilidades. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.4 1/2</p>					
<p>PROCESO N° 2: Selección de Personal</p>							
<p>PROCEDIMIENTO N° 4: Personal calificado para ocupar las vacantes.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de selección de personal con el objetivo de conocer si el personal seleccionado que cumple con el perfil ha sido calificado por parte del área solicitante y de RRHH, y además, posee el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para ocupar la vacante de la empresa; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De las personas seleccionadas que han sido calificadas por parte del área solicitante y RRHH, ¿cuántas poseen el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para cubrir las vacantes de la empresa presentadas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuántas personas seleccionadas que cumplen con el perfil participaron en el proceso, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="336 1368 1094 1487"> <tr> <td>1. Total personal seleccionado calificado completamente</td> <td style="text-align: center;">SP.4.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal seleccionado que cumple con el perfil</td> <td></td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total personal seleccionado calificado completamente	SP.4.1	77	2. Total personal seleccionado que cumple con el perfil		77	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal seleccionado calificado completamente	SP.4.1	77					
2. Total personal seleccionado que cumple con el perfil		77					
<p>Indicador de Eficacia:</p> <p>Personal calificado para ocupar las vacantes = $\frac{\text{Total personal seleccionado calificado completamente}}{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}} \times 100$</p> <p>Personal calificado para ocupar las vacantes = $\frac{77}{77} \times 100$</p> <p>Personal calificado para ocupar las vacantes = 100%</p>							

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.4 2/2</p>
<p>PROCESO N° 2: Selección de Personal</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4: Personal calificado para ocupar las vacantes.</p>		
<p>Del total de personas seleccionadas en el proceso durante el año 2010 y que cumplen con el perfil buscado, el 100% han sido calificadas por parte del área solicitante y de RRHH demostrando el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para ocupar la vacante. El proceso es totalmente eficaz, ya que la empresa califica de forma integral a cada uno de los candidatos idóneos que se han seleccionado.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 14 de Noviembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 15 de Noviembre del 2011</p>	



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.4.1
 1/3

PERSONAL CALIFICADO PARA OCUPAR LA VACANTE

Nº	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	Ninguna
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	✓	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	✓	✓	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLLER DE COSTOS	✓	✓	✓	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	✓	✓	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	✓	✓	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	✓	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	✓	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	✓	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	✓	✓	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	✓	✓	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	✓	✓	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	✓	✓	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	✓	✓	Ninguna
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna



“AL SUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.4.1
 2/3

PERSONAL CALIFICADO PARA OCUPAR LA VACANTE

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
45	NAVARETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL


Ref.:
SP.4.1
 3/3

PERSONAL CALIFICADO PARA OCUPAR LA VACANTE

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Observaciones
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	✓	✓	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	✓	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	✓	✓	Ninguna
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	✓	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	✓	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 15 de Noviembre del 2011

		<p align="center">“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>		<p align="center">Ref.: SP.5 1/2</p>						
PROCESO N° 2: Selección de Personal										
PROCEDIMIENTO N° 5: Candidatos que cumplen los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacantes.										
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de selección de personal con el objetivo de conocer si de las personas seleccionadas que cumplen con el nivel de conocimientos y aptitud que requiere el cargo a ser ocupado en la empresa, existen candidatos que no cumplen con el mínimo de calificación requerida; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Preguntas:</p> <p>1. ¿Cuántas personas que cumplen con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, han sido seleccionadas?</p> <p>2. ¿Cuántas intervinieron en el proceso de selección durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010?</p> <p>Respuestas:</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación</td> <td align="center">SP.5.1</td> <td align="center">5</td> </tr> <tr> <td>2. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes</td> <td></td> <td align="center">77</td> </tr> </table>			1. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación	SP.5.1	5	2. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes		77	<p align="center">HALLAZGO</p> <p align="center">Ref.: HA.5 SP.5</p>	
1. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación	SP.5.1	5								
2. Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes		77								
<p>Indicador de Eficacia:</p> <p>Personal que cumple con los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacante = $\frac{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación}}{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes}} \times 100$</p> <p>Personal que cumple con los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacante = $\frac{5}{77} \times 100$</p> <p>Personal que cumple con los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacante = $100\% - 6,49\% = 93,51\%$</p>										

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: SP.5 2/2</p>
<p>PROCESO N° 2: Selección de Personal</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 5: Candidatos que cumplen los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacantes.</p>		
<p>Del total de personas seleccionadas durante el año 2010, el 93,51% cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes para participar en el proceso; y, el 6,49% de no registra el mínimo de calificación requerida para continuar dentro del proceso. Sin embargo, siguen considerados dentro del proceso.</p>		
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 14 de Noviembre del 2011</p>	
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 15 de Noviembre del 2011</p>	



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.5.1
1/3

CANDIDATOS QUE CUMPLEN LOS REQUISITOS PSICOLÓGICOS Y TÉCNICOS PARA OCUPAR LAS VACANTES

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Calificación Total	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	14%	29%	X	43%	HA.5 / SP.5
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	25%	50%	✓	75%	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	25%	50%	✓	75%	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	25%	50%	✓	75%	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	30%	59%	✓	89%	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	26%	51%	✓	77%	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	25%	50%	✓	75%	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	30%	60%	✓	90%	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	25%	50%	✓	75%	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	25%	50%	✓	75%	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	25%	50%	✓	75%	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	25%	50%	✓	75%	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	25%	50%	✓	75%	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	25%	50%	✓	75%	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	25%	50%	✓	75%	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	29%	59%	✓	88%	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	31%	62%	✓	93%	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	25%	50%	✓	75%	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	25%	50%	✓	75%	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	25%	50%	✓	75%	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	25%	50%	✓	75%	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	15%	30%	X	45%	HA.5 / SP.5
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	25%	50%	✓	75%	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	25%	50%	✓	75%	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	25%	50%	✓	75%	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	25%	50%	✓	75%	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	25%	50%	✓	75%	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	25%	50%	✓	75%	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	24%	48%	✓	72%	Ninguna
TOTAL								2



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.5.1
 2/3

CANDIDATOS QUE CUMPLEN LOS REQUISITOS PSICOLÓGICOS Y TÉCNICOS PARA OCUPAR LAS VACANTES

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Calificación Total	Observaciones
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	17%	34%	X	51%	HA.5 / SP.5
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	20%	40%	X	60%	HA.5 / SP.5
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	24%	47%	✓	71%	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	24%	49%	✓	73%	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
45	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
TOTAL								2




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ref.:
SP.5.1
 3/3


CANDIDATOS QUE CUMPLEN LOS REQUISITOS PSICOLÓGICOS Y TÉCNICOS PARA OCUPAR LAS VACANTES


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Evaluación Psicológica	Evaluación Técnica	Características compatibles con el perfil buscado	Calificación Total	Observaciones
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	15%	30%	✗	45%	HA.5 / SP.5
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	23%	47%	✓	70%	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	27%	53%	✓	80%	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	26%	53%	✓	79%	Ninguna
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25%	50%	✓	75%	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	28%	55%	✓	83%	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25%	51%	✓	76%	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	25%	50%	✓	75%	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	27%	53%	✓	80%	Ninguna
TOTAL								1


ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 15 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: HA.5 SP.5 1/1</p>
HALLAZGO N° 5		
CANDIDATOS SELECCIONADOS CUMPLEN LOS REQUISITOS PSICOLÓGICOS Y TÉCNICOS PERO NO LA CALIFICACIÓN REQUERIDA PARA OCUPAR LAS VACANTES		
Condición	Durante el 2010, se seleccionaron 77 personas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 5 cumplen con el nivel de conocimiento y aptitud, pero no con el mínimo de calificación que se requiere para aplicar a la vacante disponible en la empresa.	
Criterio	Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, en el proceso únicamente se puede admitir candidatos que mantengan una calificación superior al 70% en las evaluaciones técnicas y psicológicas realizadas, además de, mantener un perfil que se apegue al del cargo al cual aplican.	
Causa	No se está considerando que los candidatos deben ser seleccionados si cumplen el rendimiento mínimo del 70% de calificación en las evaluaciones aplicadas, a fin de continuar participando en el proceso.	
Efecto	Se refleja una ineficacia del 6,49% en la selección de candidatos que cumplen con los requisitos psicológicos y técnicos del cargo, pero que su rendimiento en la calificación de las evaluaciones es inferior al requerido.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen candidatos que han sido seleccionados debido a que cumplen con el nivel de conocimiento y aptitud. Sin embargo, su calificación en las evaluaciones reflejan rendimientos inferiores al mínimo de calificación que se requiere para aplicar a la vacante disponible en la empresa, generando una ineficacia del 6,49% en el proceso. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Jefe de Recursos que se realice un mayor control del personal que ha sido seleccionado y se desea contratar, ya que si el personal no reúne todas las características del perfil de puesto, se está dejando sin efecto los lineamientos que la empresa ha dispuesto. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 14 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 15 de Noviembre del 2011

5.2.3 Programa de Auditoria del Proceso de Contratación de Personal

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: CT. 1/2 </div> </div>					
1.	Personal contratado				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y verificar que corresponda al personal idóneo que participó en el proceso de selección.	CT.1	V.F.	21/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
2.	Registro de nómina				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del personal contratado y verificar que haya sido ingresado en la nómina de la empresa con toda su información personal identificado por el cargo para el cual ha sido contratado.	CT.2	V.F.	21/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
3.	Nivel de contratación				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de las personas que fueron contratadas para cubrir las vacantes existentes en la empresa y verificar que los contratos que se han celebrado.	CT.3	V.F.	21/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de los contratos celebrados y verificar que hayan sido legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo legal vigente.	CT.4	V.F.	21/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.6 CT.4
4.	Nivel de terminación laboral				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de los contratos que han concluido durante el periodo analizado y verificar que correspondan a contratos que debían darse por terminado porque la fecha de vigencia estaba por concluir.	CT.5	V.F.	21/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.

 <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Ref.: CT. 2/2 </div>					
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
5.	Legalización de la terminación laboral				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de actas de finiquito que se deben elaborar debido a los contratos que se han dado por terminado y verificar que hayan sido registradas en el sistema y legalizadas dentro del plazo vigente de los 30 días posteriores a la terminación del contrato.	CT.6	V.F.	21/11/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.7 CT.6
6.	Seguimiento de terminación laboral por visto bueno				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de contrataciones que se han dado por terminado mediante un proceso de visto bueno y verificar que hayan sido correctamente finiquitados frente al Inspector de Trabajo.	CT.7	V.F.	21/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 21 de Noviembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 22 de Noviembre del 2011		

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: CT.1 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 3: Contratación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 1: Personal contratado.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de contratación de personal con el objetivo de conocer si el personal contratado, corresponde al personal idóneo seleccionado en el proceso anterior; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas personas seleccionadas como idóneas fueron contratadas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas personas fueron contratadas durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="379 1149 1053 1243"> <tr> <td>1. Total personal idóneo seleccionado</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">CT.1.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal contratado</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total personal idóneo seleccionado	CT.1.1	77	2. Total personal contratado	77	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal idóneo seleccionado	CT.1.1		77			
2. Total personal contratado		77				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Personal contratado} = \frac{\text{Total personal idóneo seleccionado}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$ $\text{Personal contratado} = \frac{77}{77} \times 100$ $\text{Personal contratado} = 100\%$ <p>Del total de candidatos idóneos seleccionados durante el año 2010, el 100% han sido contratados. El proceso es totalmente eficaz, ya que el personal contratado corresponde al personal idóneo seleccionado por cumplir con el perfil buscado por la empresa.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 22 de Noviembre del 2011</p>					



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.1.1
1/3

PERSONAL CONTRATADO

Nº	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Candidatos idóneos seleccionados	Peronal Contratado	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	X	✓	Candidato que en la etapa de selección no cumplieron con el % requerido en las evaluaciones. Sin embargo, se le realizó una nueva evaluación para contratarlo.
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	✓	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	✓	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	✓	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	✓	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	✓	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	✓	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	✓	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	✓	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	✓	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	X	✓	Candidato que en la etapa de selección no cumplieron con el % requerido en las evaluaciones. Sin embargo, se le realizó una nueva evaluación para contratarlo.
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.1.1
 2/3

PERSONAL CONTRATADO

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Características compatibles con el perfil buscado	Peronal Contratado	Observaciones
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	X	✓	Candidato que en la etapa de selección no cumplieron con el % requerido en las evaluaciones. Sin embargo, se le realizó una nueva evaluación para contratarlo.
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	X	✓	Candidato que en la etapa de selección no cumplieron con el % requerido en las evaluaciones. Sin embargo, se le realizó una nueva evaluación para contratarlo.
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
45	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.1.1
3/3

PERSONAL CONTRATADO


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Características compatibles con el perfil buscado	Peronal Contratado	Observaciones
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✗	✓	Candidato que en la etapa de selección no cumplieron con el % requerido en las evaluaciones. Sin embargo, se le realizó una nueva evaluación para contratarlo.
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	✓	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	✓	Ninguna
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 21 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: CT.2 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 3: Contratación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Registro de nómina.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de contratación de personal con el objetivo de conocer si del total de personas contratadas se han sido ingresado en la nómina de la empresa con toda su información personal identificado por el cargo para el cual ha sido contratado; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿A cuántas personas contratadas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, se les ingresó en la nómina de la empresa con toda su información personal identificado por el cargo para el cual han sido contratadas? ¿Cuántas personas fueron contratadas durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="376 1335 1054 1429"> <tr> <td>1. Total personal registrado en nómina</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">CT.2.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal contratado</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total personal registrado en nómina	CT.2.1	77	2. Total personal contratado	77	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal registrado en nómina	CT.2.1		77			
2. Total personal contratado		77				
<p>Indicador de Eficacia:</p> <p>Registro de nómina = $\frac{\text{Total personal registrado en nómina}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$</p> <p>Registro de nómina = $\frac{77}{77} \times 100$</p> <p>Registro de nómina = 100%</p> <p>Del total de personal contratado durante el año 2010, el 100% han sido registrados en la nómina correctamente desde su incorporación a la empresa. El proceso es totalmente eficaz cumpliendo con el ingreso del personal a nómina.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 22 de Noviembre del 2011</p>					



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.2.1
 1/3

PERSONAL REGISTRADO EN NÓMINA

Nº	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Personal Contratado	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	1947	08/02/2010	Ninguna
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	2943	01/02/2010	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	3107	11/03/2010	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	3003	05/02/2010	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	2957	01/02/2010	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	2961	01/02/2010	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	3413	09/11/2010	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	3377	21/10/2010	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	3309	23/08/2010	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	3035	08/02/2010	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	2961	01/02/2010	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	2959	01/02/2010	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	3377	21/10/2010	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	3247	15/07/2010	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	3208	01/06/2010	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	3100	11/03/2010	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	3379	21/10/2010	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	3258	22/07/2010	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	2993	03/02/2010	Ninguna
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	3168	02/06/2010	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	3284	30/07/2010	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	3388	25/10/2010	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	3397	28/10/2010	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	3116	16/03/2010	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	3194	10/06/2010	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	3375	21/10/2010	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.2.1
 2/3

PERSONAL REGISTRADO EN NÓMINA

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Personal Contratado	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	1947	08/02/2010	Ninguna
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	2002	01/02/2010	Ninguna
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	2906	15/01/2010	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	3277	28/07/2010	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	3347	11/10/2010	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	3294	10/08/2010	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	3284	30/07/2010	Ninguna
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	3264	23/07/2010	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	2721	03/06/2010	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	3378	21/10/2010	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	3005	05/02/2010	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	3247	15/07/2010	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	3113	16/03/2010	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	3388	25/10/2010	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	3409	09/11/2010	Ninguna
45	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	3377	21/10/2010	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	3302	20/08/2010	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	3185	08/06/2010	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	3022	08/02/2010	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	2901	15/01/2010	Ninguna
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	153	18/11/2010	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	2721	03/06/2010	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	3247	15/07/2010	Ninguna




“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.2.1
 3/3

PERSONAL REGISTRADO EN NÓMINA

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Personal Contratado	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	2955	01/02/2010	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	3404	30/10/2010	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	2969	01/02/2010	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	3049	12/02/2010	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	2987	03/02/2010	Ninguna
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	3223	28/06/2010	Ninguna
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	3295	16/08/2010	Ninguna
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	3146	28/04/2010	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	2908	15/01/2010	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	3102	11/03/2010	Ninguna
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	3026	08/02/2010	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	3388	25/10/2010	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	3394	25/10/2010	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	3409	09/11/2010	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	3108	12/03/2010	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 21 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: CT.3 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 3: Contratación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 3: Nivel de contratación.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de contratación de personal con el objetivo de conocer de las personas que fueron contratadas para cubrir las vacantes existentes en la empresa, cuántos contratos que han sido celebrados; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz</p> <p>Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántos contratos fueron celebrados durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas personas fueron contratadas durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, para cubrir las vacantes disponibles en la empresa? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="427 1249 1002 1346"> <tr> <td>1. Total contratos celebrados</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">CT.3.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal contratado</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total contratos celebrados	CT.3.1	77	2. Total personal contratado	77	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total contratos celebrados	CT.3.1		77			
2. Total personal contratado		77				
<p>Indicador de Eficiencia:</p> $\text{Nivel de contratación} = \frac{\text{Total contratos celebrados}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$ $\text{Nivel de contratación} = \frac{77}{77} \times 100$ $\text{Nivel de contratación} = 100\%$ <p>Del total de personal contratado durante el año 2010, al 100% se le han elaborado contratos. El proceso es totalmente eficaz, ya que la empresa ha celebrado cada uno de los contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa y está cumpliendo con la normativa laboral vigente.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 22 de Noviembre del 2011</p>					



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.3.1
1/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Tipo de Contrato	Observaciones
1947	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	08/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2943	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3107	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	11/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3003	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	05/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2957	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3413	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	09/11/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3309	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	23/08/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3035	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	08/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2959	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	15/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3208	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	01/06/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3100	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	11/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3379	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3258	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	22/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
2993	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	03/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3168	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	02/06/2010	CONTRATO EVENTUAL	Ninguna
3284	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	30/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	25/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3397	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	28/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3116	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	16/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3194	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	10/06/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3375	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.3.1
 2/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Tipo de Contrato	Observaciones
1947	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBREIRO PMA	08/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2002	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBREIRO PMA	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2906	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBREIRO PMA	15/01/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3277	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBREIRO PMA	28/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3347	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBREIRO PMA	11/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3294	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBREIRO PMA	10/08/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3284	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBREIRO PMA	30/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3264	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBREIRO PMA	23/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2721	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBREIRO PMA	03/06/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3378	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBREIRO PMA	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3005	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBREIRO PMA	05/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBREIRO PMA	15/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3113	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBREIRO PMA	16/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBREIRO PMA	25/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3409	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBREIRO PMA	09/11/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBREIRO PMA	21/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3302	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBREIRO PMA	20/08/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3185	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBREIRO PMA	08/06/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3022	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBREIRO PMA	08/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2901	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBREIRO PMA	15/01/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
153	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBREIRO PMA	18/11/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2721	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBREIRO PMA	03/06/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBREIRO PMA	15/07/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.3.1
 3/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Tipo de Contrato	Observaciones
2955	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3404	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	30/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2969	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	01/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3049	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	12/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2987	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	03/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3295	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3223	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	28/06/2010	CONTRATO EVENTUAL	Ninguna
3295	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	USHINA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	16/08/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3146	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	28/04/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	ZUNIGA GRANDA YESSÉNIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
2908	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	15/01/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3102	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	11/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3026	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	08/02/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25/10/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25/10/2010	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3409	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	09/11/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3108	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	12/03/2010	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 21 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 22 de Noviembre del 2011



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.4.1
1/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN LEGALIZADA

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Fecha máxima de Legalización Contrato	Fecha de Legalización Contrato	Legalización a Tiempo	Tipo de Contrato	Observaciones
1947	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	08/02/2010	10/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2943	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FUJOS	Ninguna
3107	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	11/03/2010	10/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3003	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	05/02/2010	07/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2957	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3413	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	09/11/2010	09/12/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FUJOS	Ninguna
3309	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	23/08/2010	22/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3035	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	08/02/2010	10/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2959	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	15/07/2010	14/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3208	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	01/06/2010	01/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATOS FUJOS	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3100	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	11/03/2010	10/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3379	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3258	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	22/07/2010	21/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FUJOS	Ninguna
2993	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	03/02/2010	05/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3168	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	02/06/2010	02/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO EVENTUAL	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3284	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	30/07/2010	29/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3397	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	28/10/2010	27/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3116	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	16/03/2010	15/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3194	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	10/06/2010	10/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3375	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
1947	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	08/02/2010	10/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
TOTAL									3



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORIA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.4.1
 2/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN LEGALIZADA

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Fecha máxima de Legalización Contrato	Fecha de Legalización Contrato	Legalización a Tiempo	Tipo de Contrato	Observaciones
2002	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2906	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	15/01/2010	14/02/2010	23/02/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3277	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	28/07/2010	27/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3347	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	11/10/2010	10/11/2010	22/11/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3294	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	10/08/2010	09/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3284	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	30/07/2010	29/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3264	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	23/07/2010	22/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2721	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	03/06/2010	03/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3378	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3005	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	05/02/2010	07/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	15/07/2010	14/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3113	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	16/03/2010	15/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3409	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	09/11/2010	09/12/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	21/10/2010	20/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3302	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	20/08/2010	19/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3185	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	08/06/2010	08/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3022	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	08/02/2010	10/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2901	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	15/01/2010	14/02/2010	23/02/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
153	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	18/11/2010	18/12/2010	22/11/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
2721	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	03/06/2010	03/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3247	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	15/07/2010	14/08/2010	05/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2955	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3404	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	30/10/2010	29/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2969	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	01/02/2010	03/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3049	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	12/02/2010	14/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2987	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	03/02/2010	05/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3295	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3223	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	28/06/2010	28/07/2010	05/08/2010	✗	CONTRATO EVENTUAL	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
TOTAL									8




"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL


Ref.:
CT.4.1
3/3

NIVEL DE CONTRATACIÓN LEGALIZADA

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha del Contrato	Fecha máxima de Legalización Contrato	Fecha de Legalización Contrato	Legalización a Tiempo	Tipo de Contrato	Observaciones
3295	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	16/08/2010	15/09/2010	06/09/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3146	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	28/04/2010	28/05/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	ZUÑIGA GRANDA YESSSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
2908	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	15/01/2010	14/02/2010	23/02/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Se pagó multa por legalización tardía. HA.6 / CT.4
3102	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	11/03/2010	10/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3026	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	08/02/2010	10/03/2010	23/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3388	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25/10/2010	24/11/2010	22/11/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3409	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	09/11/2010	09/12/2010	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3108	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	12/03/2010	11/04/2010	01/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
TOTAL									1

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 21 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: HA.6 CT.4 1/1</p>
HALLAZGO N° 6		
LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS FUERA DEL PLAZO LEGAL VIGENTE		
Condición	Durante el 2010, se celebraron 77 contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa, de los cuales 12 contratos han sido legalizados fuera del plazo máximo legal vigente.	
Criterio	Según Código de Trabajo, “art. 20: Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción, ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción”.	
Causa	El personal de RR. HH. tramita la legalización de los contratos por grupos de al menos 10 contratos, descuidando algunos contratos que sobrepasan el plazo legal asignado para su registro.	
Efecto	Se refleja una ineficiencia del 15,58% en el cumplimiento de la legalización de los contratos dentro del plazo legal vigente.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del total de contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa, se refleja una ineficiencia del 15,58% en el cumplimiento de su legalización dentro del plazo legal vigente, porque el personal de RR. HH. tramita la legalización de los contratos por grupos de al menos 10 contratos descuidando la vigencia de plazos para el registro. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Jefe de Recursos que se trámite la legalización de contratos, dando prioridad a aquellos que están por concluir el plazo de tramitación permitido, sin tomar en consideración la cantidad de documentos que se han reunido. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 21 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: CT.5 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 3: Contratación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 4: Nivel de terminación laboral.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de contratación de personal con el objetivo de conocer cuántos de los contratos que se han dado por terminado durante el periodo analizado, debían darse por terminado porque la fecha de vigencia estaba por concluir; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántos contratos se dieron por terminado debido a que la fecha de vigencia concluyó durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántos contratos han concluido durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="359 1232 1069 1332"> <tr> <td>1. Total contratos dados por terminado 2010</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">CT.5.1</td> <td style="text-align: center;">52</td> </tr> <tr> <td>2. Total contratos concluidos 2010</td> <td style="text-align: center;">52</td> </tr> </table>	1. Total contratos dados por terminado 2010	CT.5.1	52	2. Total contratos concluidos 2010	52	<p>HALLAZGO</p> <p>No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total contratos dados por terminado 2010	CT.5.1		52			
2. Total contratos concluidos 2010		52				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Nivel de Terminación de Relación Laboral} = \frac{\text{Total contratos dados por terminado 2010}}{\text{Total contratos concluidos 2010}} \times 100$ $\text{Nivel de Terminación de Relación Laboral} = \frac{52}{52} \times 100$ $\text{Nivel de Terminación de Relación Laboral} = 100\%$ <p>Del total de contratos concluidos durante el año 2010, el 100% de los contratos fueron dados por terminado antes de perder su fecha de vigencia. El proceso es totalmente eficaz, ya que los contratos se dieron por terminado considerando los parámetros establecidos.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 22 de Noviembre del 2011</p>					



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORIA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.5.1
1/2

NIVEL DE TERMINACIÓN LABORAL

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha Celebración del Contrato	Fecha de Vencimiento del Contrato	Estado del Empleado	Fecha de Salida	Contratos Terminados antes del Vencimiento	Tipo de Contrato	Observaciones
1947	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	08/02/2010	07/08/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2943	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	28/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3107	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	11/03/2010	07/09/2010	EX-EMPLEADO	05/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3003	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	05/02/2010	04/08/2010	EX-EMPLEADO	20/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2957	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3413	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	09/11/2010	08/05/2011	EX-EMPLEADO	30/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3309	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	23/08/2010	19/02/2011	EX-EMPLEADO	16/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3035	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	08/02/2010	07/08/2010	EX-EMPLEADO	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2959	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3100	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	11/03/2010	07/09/2010	EX-EMPLEADO	05/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3379	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	21/10/2010	19/04/2011	EX-EMPLEADO	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3258	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	22/07/2010	18/01/2011	EX-EMPLEADO	06/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2993	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	03/02/2010	02/08/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3168	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	02/06/2010	02/07/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO EVENTUAL	Ninguna
3284	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	30/07/2010	26/01/2011	EX-EMPLEADO	29/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3116	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	16/03/2010	12/09/2010	EX-EMPLEADO	23/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3194	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	10/06/2010	07/12/2010	EX-EMPLEADO	21/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3375	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	21/10/2010	19/04/2011	EX-EMPLEADO	22/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
1947	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	08/02/2010	07/08/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2002	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	21/05/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2906	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	15/01/2010	14/07/2010	EX-EMPLEADO	11/03/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3277	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	28/07/2010	24/01/2011	EX-EMPLEADO	28/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3347	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	11/10/2010	09/04/2011	EX-EMPLEADO	11/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3294	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	10/08/2010	06/02/2011	EX-EMPLEADO	30/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.5.1
2/2

NIVEL DE TERMINACIÓN LABORAL

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha Celebración del Contrato	Fecha de Vencimiento del Contrato	Estado del Empleado	Fecha de Salida	Contratos Terminados antes del Vencimiento	Tipo de Contrato	Observaciones
3284	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	30/07/2010	26/01/2011	EX-EMPLEADO	29/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3264	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	23/07/2010	19/01/2011	EX-EMPLEADO	21/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	15/07/2010	11/01/2011	EX-EMPLEADO	30/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3113	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	16/03/2010	12/09/2010	EX-EMPLEADO	27/03/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	21/10/2010	19/04/2011	EX-EMPLEADO	02/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3302	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	20/08/2010	16/02/2011	EX-EMPLEADO	05/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3022	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	08/02/2010	07/08/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2901	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	15/01/2010	14/07/2010	EX-EMPLEADO	11/03/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
153	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	18/11/2010	17/05/2011	EX-EMPLEADO	30/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2721	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	03/06/2010	30/11/2010	EX-EMPLEADO	13/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	15/07/2010	11/01/2011	EX-EMPLEADO	26/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2955	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	22/02/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3404	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	30/10/2010	28/04/2011	EX-EMPLEADO	21/11/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2969	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	01/02/2010	31/07/2010	EX-EMPLEADO	28/05/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3049	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	12/02/2010	11/08/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2987	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	03/02/2010	02/08/2010	EX-EMPLEADO	30/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3295	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	16/08/2010	16/08/2011	EX-EMPLEADO	30/03/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	16/08/2010	16/08/2011	EX-EMPLEADO	30/03/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	16/08/2010	16/08/2011	EX-EMPLEADO	25/03/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	16/08/2010	16/08/2011	EX-EMPLEADO	30/03/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	25/10/2010	25/10/2011	EX-EMPLEADO	21/12/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3146	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	28/04/2010	25/10/2010	EX-EMPLEADO	27/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	25/10/2010	25/10/2011	EX-EMPLEADO	16/12/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	25/10/2010	25/10/2011	EX-EMPLEADO	29/06/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
2908	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	15/01/2010	14/07/2010	EX-EMPLEADO	28/05/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3102	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	11/03/2010	07/09/2010	EX-EMPLEADO	27/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R. FECHA: 21 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira FECHA: 22 de Noviembre del 2011



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.6.1
1/2

ACTAS DE FINIQUITO LEGALIZADAS

Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha Celebración del Contrato	Estado del Empleado	Fecha de Salida	Plazo Máximo de Legalización	Fecha de Legalización Acta de Finiquito	Contratos Terminados antes del Vencimiento	Tipo de Contrato	Observaciones
1947	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	08/02/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2943	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	01/02/2010	EX-EMPLEADO	28/06/2010	28/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3107	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	11/03/2010	EX-EMPLEADO	05/07/2010	04/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3003	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	05/02/2010	EX-EMPLEADO	20/06/2010	20/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2957	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	01/02/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	19/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	01/02/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	19/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3413	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	09/11/2010	EX-EMPLEADO	30/07/2010	29/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3309	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	23/08/2010	EX-EMPLEADO	16/11/2010	16/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3035	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	08/02/2010	EX-EMPLEADO	28/07/2010	27/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2961	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	01/02/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	19/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2959	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	01/02/2010	EX-EMPLEADO	19/06/2010	19/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3100	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	11/03/2010	EX-EMPLEADO	05/07/2010	04/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3379	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	21/10/2010	EX-EMPLEADO	22/11/2010	22/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3258	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	22/07/2010	EX-EMPLEADO	06/11/2010	06/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2993	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	03/02/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3168	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	02/06/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO EVENTUAL	Ninguna
3284	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	30/07/2010	EX-EMPLEADO	29/09/2010	29/10/2010	04/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3116	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	16/03/2010	EX-EMPLEADO	23/04/2010	23/05/2010	01/06/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	HA.7 / CT.6
3194	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	10/06/2010	EX-EMPLEADO	21/08/2010	20/09/2010	17/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3375	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	21/10/2010	EX-EMPLEADO	22/11/2010	22/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
1947	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	08/02/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2002	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	01/02/2010	EX-EMPLEADO	21/05/2010	20/06/2010	01/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2906	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	15/01/2010	EX-EMPLEADO	11/03/2010	10/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3277	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	28/07/2010	EX-EMPLEADO	28/09/2010	28/10/2010	04/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3347	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	11/10/2010	EX-EMPLEADO	11/12/2010	10/01/2011	No se ha generado Acta de Finiquito	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	HA.7 / CT.6
3294	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	10/08/2010	EX-EMPLEADO	30/08/2010	29/09/2010	17/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
TOTAL											2



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORIA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CT.6.1
2/2

ACTAS DE FINIQUITO LEGALIZADAS


Código de Registro	NOMBRE	CÉDULA	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Fecha Celebración del Contrato	Estado del Empleado	Fecha de Salida	Plazo Máximo de Legalización	Fecha de Legalización Acta de Finiquito	Contratos Terminados antes del Vencimiento	Tipo de Contrato	Observaciones
3284	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	30/07/2010	EX-EMPLEADO	29/09/2010	29/10/2010	04/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3264	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	23/07/2010	EX-EMPLEADO	21/08/2010	20/09/2010	17/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	15/07/2010	EX-EMPLEADO	30/11/2010	30/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3113	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	16/03/2010	EX-EMPLEADO	27/03/2010	26/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3377	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	21/10/2010	EX-EMPLEADO	02/10/2010	01/11/2010	03/12/2010	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	HA.7 / CT.6
3302	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	20/08/2010	EX-EMPLEADO	05/09/2010	05/10/2010	04/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3022	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	08/02/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2901	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	15/01/2010	EX-EMPLEADO	11/03/2010	10/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
153	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	18/11/2010	EX-EMPLEADO	30/07/2010	29/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2721	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	03/06/2010	EX-EMPLEADO	13/07/2010	12/08/2010	03/08/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3247	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	15/07/2010	EX-EMPLEADO	26/12/2010	25/01/2011	No se ha generado Acta de Finiquito	✗	CONTRATO POR OBRA CIERTA	HA.7 / CT.6
2955	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	01/02/2010	EX-EMPLEADO	22/02/2010	24/03/2010	15/04/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3404	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	30/10/2010	EX-EMPLEADO	21/11/2010	21/12/2010	03/12/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2969	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	01/02/2010	EX-EMPLEADO	28/05/2010	27/06/2010	01/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3049	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	12/02/2010	EX-EMPLEADO	01/07/2010	31/07/2010	28/07/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
2987	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	03/02/2010	EX-EMPLEADO	30/04/2010	30/05/2010	01/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3295	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	16/08/2010	EX-EMPLEADO	30/03/2010	29/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	16/08/2010	EX-EMPLEADO	30/03/2010	29/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	16/08/2010	EX-EMPLEADO	25/03/2010	24/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3295	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	16/08/2010	EX-EMPLEADO	30/03/2010	29/04/2010	15/04/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
3394	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	25/10/2010	EX-EMPLEADO	21/12/2010	20/01/2011	No se ha generado Acta de Finiquito	✗	CONTRATOS FIJOS	HA.7 / CT.6
3146	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	28/04/2010	EX-EMPLEADO	27/09/2010	27/10/2010	04/10/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3394	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	25/10/2010	EX-EMPLEADO	16/12/2010	15/01/2011	No se ha generado Acta de Finiquito	✗	CONTRATOS FIJOS	HA.7 / CT.6
3394	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	25/10/2010	EX-EMPLEADO	29/06/2010	29/07/2010	19/07/2010	✓	CONTRATOS FIJOS	Ninguna
2908	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	15/01/2010	EX-EMPLEADO	28/05/2010	27/06/2010	01/06/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
3102	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	11/03/2010	EX-EMPLEADO	27/08/2010	26/09/2010	17/09/2010	✓	CONTRATO POR OBRA CIERTA	Ninguna
TOTAL											4


ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 21 de Noviembre del 2011


REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira


FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: HA.7 CT.6 1/1</p>
HALLAZGO N° 7		
LEGALIZACIÓN DE ACTAS DE FINIQUITO FUERA DEL PLAZO LEGAL VIGENTE		
Condición	Durante el 2010, se elaboraron 52 actas de finiquito por contratos terminados, de los cuales 6 han sido legalizadas fuera del plazo legal permitido.	
Criterio	Según el Ministerio de Relaciones Laborales, las actas de finiquito deberán ser registradas en el portal web en un plazo máximo de hasta 30 días posteriores a la finalización del contrato con el trabajador, a fin de que se otorgue el turno para proceder a la legalización de las actas frente al Inspector de Trabajo asignado.	
Causa	El personal de RR.HH. tramita la legalización de las actas de finiquito mediante el registro en el sistema de las mismas, en grupos de al menos 10 actas, descuidando que algunas sobrepasan el plazo legal asignado. Adicionalmente, actas correspondientes al mes de diciembre no fueron elaboradas y por ende tampoco legalizadas.	
Efecto	Se refleja una ineficiencia del 11,54% en el trámite de legalización de actas de finiquito dentro del plazo legal permitido.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del total de actas de finiquito elaboradas, existe una ineficiencia del 11,54% en el trámite de legalización de actas de finiquito dentro del plazo legal permitido, debido al descuido del personal de RR.HH. algunas sobrepasan el plazo asignado para su tramitación. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Jefe de Recursos que se implemente una mayor cantidad de controles al procedimiento de legalización de actas de finiquito, con la finalidad que se registre constantemente las actas en el sistema para su posterior trámite frente al Inspector de Trabajo. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 21 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 22 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>Ref.: CT.7 1/1</p>			
<p>PROCESO N° 3: Contratación de Personal</p>					
<p>PROCEDIMIENTO N° 6: Seguimiento de terminación laboral por visto bueno.</p>					
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de contratación de personal con el objetivo de conocer si las contrataciones que se han dado por terminado mediante un proceso de visto bueno, han sido correctamente finiquitados frente al Inspector de Trabajo; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas contrataciones se han dado por terminado mediante un proceso de visto bueno durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántos contratos se dieron por terminado por visto bueno durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="391 1234 1040 1384"> <tr> <td>1. Total contratos terminados mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2. Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno 2010</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	1. Total contratos terminados mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010	1	2. Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno 2010	1	<p>HALLAZGO</p> <p>No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total contratos terminados mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010	1				
2. Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno 2010	1				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Seguimiento de Visto Bueno} = \frac{\text{Total contratos terminados mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010}}{\text{Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno 2010}} \times 100$ $\text{Seguimiento de Visto Bueno} = \frac{1}{1} \times 100$ $\text{Seguimiento de Visto Bueno} = 100\%$ <p>Del total de contratos terminados mediante Visto Bueno durante el año 2010, el 100% fueron correctamente legalizados y finiquitados ante el Inspector de Trabajo, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.</p>					
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 21 de Noviembre del 2011</p>				
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 22 de Noviembre del 2011</p>				

5.2.4 Programa de Auditoria del Proceso de Inducción al Personal

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="border: 1px solid yellow; padding: 5px; text-align: center;"> Ref.: IN. 1/1 </div> </div>					
1.	Nivel de Inducción preliminar a la incorporación del personal al cargo				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de personal nuevo que ha ingresado a la empresa y verificar que haya recibido la inducción preliminar de las políticas de la empresa, su entorno en cuanto al negocio.	IN.1	V.F.	28/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
2.	Nivel de inducción específica al personal en el área de trabajo				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de personal administrativo nuevo contratado y verificar que haya recibido la inducción específica correspondiente a su cargo.	IN.2	V.F.	28/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de personal de planta nuevo contratado y verificar que haya recibido la inducción específica correspondiente a su cargo.	IN.3	V.F.	28/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
3.	Inducciones planificadas, realizadas y registras				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de inducciones registradas en el programa y verificar que su realización.	IN.4	V.F.	28/11/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 28 de Noviembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 29 de Noviembre del 2011		

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: IN.1 1/1</p>					
PROCESO N° 4: Inducción de Personal							
PROCEDIMIENTO N° 1: Nivel de Inducción preliminar a la incorporación del personal al cargo							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si el personal nuevo que ha ingresado a la empresa ha recibido la inducción preliminar de las políticas de la empresa, su entorno en cuanto al negocio; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Del personal nuevo contratado ¿cuántas personas han recibido la inducción preliminar de las políticas de la empresa y su entorno en cuanto al negocio durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuál es el total de personal nuevo que ha ingresado a la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="432 1352 1002 1458"> <tr> <td>1. Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar</td> <td style="text-align: center;">IN.1.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal nuevo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.1.1	77	2. Total personal nuevo		77	<p>HALLAZGO</p> <p>No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.1.1	77					
2. Total personal nuevo		77					
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Nivel de inducción preliminar} = \frac{\text{Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar}}{\text{Total personal nuevo}} \times 100$ $\text{Nivel de inducción preliminar} = \frac{77}{77} \times 100$ $\text{Nivel de inducción preliminar} = 100\%$ <p>Del total de personal nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción preliminar, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.</p>							
ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 28 de Noviembre del 2011						
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 29 de Noviembre del 2011						



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.1.1
1/3

INDUCCIÓN PRELIMINAR AL NUEVO PERSONAL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Preliminar	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	Personal Administrativo	1947	08/02/2010	Ninguna
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	Personal de Planta	2943	01/02/2010	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	Personal Administrativo	3107	11/03/2010	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	✓	Personal Administrativo	3003	05/02/2010	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	Personal de Planta	2957	01/02/2010	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	Personal de Planta	2961	01/02/2010	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	Personal Administrativo	3413	09/11/2010	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3309	23/08/2010	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	3035	08/02/2010	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	2961	01/02/2010	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	2959	01/02/2010	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	Personal Administrativo	3247	15/07/2010	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	Personal Administrativo	3208	01/06/2010	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	Personal de Planta	3100	11/03/2010	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	Personal de Planta	3379	21/10/2010	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	Personal de Planta	3258	22/07/2010	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	Personal de Planta	2993	03/02/2010	Ninguna
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3168	02/06/2010	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3284	30/07/2010	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3388	25/10/2010	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3397	28/10/2010	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3116	16/03/2010	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3194	10/06/2010	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3375	21/10/2010	Ninguna



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.1.1
 2/3

INDUCCIÓN PRELIMINAR AL NUEVO PERSONAL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Preliminar	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	1947	08/02/2010	Ninguna
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2002	01/02/2010	Ninguna
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2906	15/01/2010	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3277	28/07/2010	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3347	11/10/2010	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3294	10/08/2010	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3284	30/07/2010	Ninguna
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3264	23/07/2010	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2721	03/06/2010	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3378	21/10/2010	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3005	05/02/2010	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3247	15/07/2010	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3113	16/03/2010	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3388	25/10/2010	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3409	09/11/2010	Ninguna
45	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3302	20/08/2010	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3185	08/06/2010	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3022	08/02/2010	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2901	15/01/2010	Ninguna
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	153	18/11/2010	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2721	03/06/2010	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3247	15/07/2010	Ninguna




"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.1.1
3/3

INDUCCIÓN PRELIMINAR AL NUEVO PERSONAL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Preliminar	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2955	01/02/2010	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3404	30/10/2010	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2969	01/02/2010	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3049	12/02/2010	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2987	03/02/2010	Ninguna
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3223	28/06/2010	Ninguna
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3146	28/04/2010	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	Personal Administrativo	2908	15/01/2010	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	Personal Administrativo	3102	11/03/2010	Ninguna
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3026	08/02/2010	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3388	25/10/2010	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3394	25/10/2010	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	Personal Administrativo	3409	09/11/2010	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	Personal Administrativo	3108	12/03/2010	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 28 de Noviembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 29 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: IN.2 1/1</p>					
<p>PROCESO N° 4: Inducción de Personal</p>							
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Nivel de inducción específica al personal en el área de trabajo.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si el personal administrativo nuevo contratado ha recibido la inducción específica correspondiente a su cargo; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Del personal administrativo nuevo contratado ¿cuántas personas han recibido la inducción específica correspondiente a su cargo durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuál es el total de personal administrativo nuevo que ha sido contratado en la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="376 1294 1051 1429"> <tr> <td>1. Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción preliminar</td> <td style="text-align: center; color: red;">IN.2.1</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal administrativo nuevo contratado</td> <td></td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </table>	1. Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.2.1	13	2. Total personal administrativo nuevo contratado		13	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.2.1	13					
2. Total personal administrativo nuevo contratado		13					
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Nivel de inducción Administrativa} = \frac{\text{Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal administrativo nuevo contratado}} \times 100$ $\text{Nivel de inducción Administrativa} = \frac{13}{13} \times 100$ $\text{Nivel de inducción Administrativa} = 100\%$ <p>Del total de personal administrativo nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción específica correspondiente al cargo que ocupará, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.</p>							
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 28 de Noviembre del 2011</p>						
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 29 de Noviembre del 2011</p>						



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.2.1
1/1

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL NUEVO PERSONAL ADMINISTRATIVO


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Específica	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	Personal Administrativo	1947	08/02/2010	Ninguna
2	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	✓	Personal Administrativo	3107	11/03/2010	Ninguna
3	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLLER DE COSTOS	✓	Personal Administrativo	3003	05/02/2010	Ninguna
4	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	✓	Personal Administrativo	3413	09/11/2010	Ninguna
5	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	✓	Personal Administrativo	3247	15/07/2010	Ninguna
6	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	Personal Administrativo	3208	01/06/2010	Ninguna
7	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	Personal Administrativo	2908	15/01/2010	Ninguna
8	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	✓	Personal Administrativo	3102	11/03/2010	Ninguna
9	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3026	08/02/2010	Ninguna
10	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3388	25/10/2010	Ninguna
11	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	Personal Administrativo	3394	25/10/2010	Ninguna
12	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	Personal Administrativo	3409	09/11/2010	Ninguna
13	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	Personal Administrativo	3108	12/03/2010	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 28 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 29 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: IN.3 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 4: Inducción de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Nivel de inducción específica al personal en el área de trabajo.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si el personal de planta nuevo contratado ha recibido la inducción específica correspondiente a su cargo; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz</p> <p>Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Del personal de planta nuevo contratado ¿cuántas personas han recibido la inducción específica correspondiente a su cargo durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuál es el total de personal de planta nuevo que ha sido contratado en la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="395 1294 1034 1417"> <tr> <td>1. Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción preliminar</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">IN.3.1</td> <td style="text-align: center;">64</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal de planta nuevo contratado</td> <td style="text-align: center;">64</td> </tr> </table>	1. Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.3.1	64	2. Total personal de planta nuevo contratado	64	<p>HALLAZGO</p> <p>No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción preliminar	IN.3.1		64			
2. Total personal de planta nuevo contratado		64				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Nivel de inducción productiva} = \frac{\text{Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal de planta nuevo contratado}} \times 100$ $\text{Nivel de inducción productiva} = \frac{64}{64} \times 100$ $\text{Nivel de inducción productiva} = 100\%$ <p>Del total de personal de planta nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción específica correspondiente al cargo que ocupará, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 28 de Noviembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 29 de Noviembre del 2011</p>					



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.3.1
1/3

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL NUEVO PERSONAL DE PLANTA

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Específica	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
1	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	Personal de Planta	2943	01/02/2010	Ninguna
2	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
3	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	✓	Personal de Planta	2957	01/02/2010	Ninguna
4	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	✓	Personal de Planta	2961	01/02/2010	Ninguna
5	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
6	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
7	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	Personal de Planta	3309	23/08/2010	Ninguna
8	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	3035	08/02/2010	Ninguna
9	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	2961	01/02/2010	Ninguna
10	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	2959	01/02/2010	Ninguna
11	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
12	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	✓	Personal de Planta	3100	11/03/2010	Ninguna
13	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	✓	Personal de Planta	3379	21/10/2010	Ninguna
14	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	✓	Personal de Planta	3258	22/07/2010	Ninguna
15	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
16	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	Personal de Planta	2993	03/02/2010	Ninguna
17	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3168	02/06/2010	Ninguna
18	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3284	30/07/2010	Ninguna
19	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3388	25/10/2010	Ninguna
20	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	✓	Personal de Planta	3397	28/10/2010	Ninguna
21	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3116	16/03/2010	Ninguna
22	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3194	10/06/2010	Ninguna



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.3.1
2/3

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL NUEVO PERSONAL DE PLANTA

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Específica	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
23	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3375	21/10/2010	Ninguna
24	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	1947	08/02/2010	Ninguna
25	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2002	01/02/2010	Ninguna
26	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2906	15/01/2010	Ninguna
27	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3277	28/07/2010	Ninguna
28	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3347	11/10/2010	Ninguna
29	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3294	10/08/2010	Ninguna
30	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3284	30/07/2010	Ninguna
31	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3264	23/07/2010	Ninguna
32	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2721	03/06/2010	Ninguna
33	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3378	21/10/2010	Ninguna
34	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3005	05/02/2010	Ninguna
35	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3247	15/07/2010	Ninguna
36	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3113	16/03/2010	Ninguna
37	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3388	25/10/2010	Ninguna
38	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3409	09/11/2010	Ninguna
39	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3377	21/10/2010	Ninguna
40	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3302	20/08/2010	Ninguna
41	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3185	08/06/2010	Ninguna
42	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3022	08/02/2010	Ninguna
43	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2901	15/01/2010	Ninguna
44	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	153	18/11/2010	Ninguna
45	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2721	03/06/2010	Ninguna
46	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3247	15/07/2010	Ninguna
47	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2955	01/02/2010	Ninguna
48	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3404	30/10/2010	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.3.1
 3/3

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL NUEVO PERSONAL DE PLANTA


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Registra Inducción Específica	Área a la que pertenece	Código de Registro	Fecha de Ingreso a Nómina	Observaciones
49	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2969	01/02/2010	Ninguna
50	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3049	12/02/2010	Ninguna
51	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	2987	03/02/2010	Ninguna
52	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
53	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
54	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3223	28/06/2010	Ninguna
55	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
56	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
57	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
58	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
59	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3295	16/08/2010	Ninguna
60	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
61	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3146	28/04/2010	Ninguna
62	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
63	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna
64	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	✓	Personal de Planta	3394	25/10/2010	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 28 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 29 de Noviembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: IN.4 1/1</p>				
PROCESO N° 4: Inducción de Personal						
PROCEDIMIENTO N° 3: Inducciones planificadas, realizadas y registras.						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si el total de inducciones impartidas han sido debidamente registradas; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántos procesos de inducción se han realizado durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas de esas inducciones han sido debidamente registradas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="395 1167 1034 1272"> <tr> <td>1. Total de inducciones impartidas</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">IN.4.1</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>2. Total de inducciones registradas</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> </table>	1. Total de inducciones impartidas	IN.4.1	24	2. Total de inducciones registradas	24	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total de inducciones impartidas	IN.4.1		24			
2. Total de inducciones registradas		24				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Nivel de inducción productiva} = \frac{\text{Total de inducciones impartidas}}{\text{Total de inducciones registradas}} \times 100$ $\text{Nivel de inducción productiva} = \frac{24}{24} \times 100$ $\text{Nivel de inducción productiva} = 100\%$ <p>Del total de inducciones impartidas al nuevo personal contratado durante el año 2010, el 100% han sido registradas, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.</p>						
ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 28 de Noviembre del 2011					
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 29 de Noviembre del 2011					



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

Ref.:
IN.4.1
 1/1

INDUCCIONES PLANIFICADAS, REALIZADAS Y REGISTRADAS

Inducciones Realizadas	Fecha del Requerimiento	CARGO DISPONIBLE	Acta de Inducción	Firmas de Responsables de Inducción	Tipo de Inducción por Cargo		Observaciones
					Inducción Preliminar	Inducción Específica	
1	10/11/2010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
2	30/08/2010	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
3	03/09/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
4	09/08/2010	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
5	24/09/2010	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	✓	Ninguna
6	27/09/2010	COMPRADOR JR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
7	01/06/2010	CONTROLLER DE COSTOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
8	12/07/2010	DESPACHADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
9	25/06/2010	ELECTRICISTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
10	01/10/2010	ENFERMERA DE PLANTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
11	22/07/2010	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	✓	✓	✓	✓	Ninguna
12	23/04/2010	ESTIBADOR PT	✓	✓	✓	✓	Ninguna
13	22/03/2010	GERENTE DE PLANTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
14	30/10/2010	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
15	01/02/2010	MECANICOS	✓	✓	✓	✓	Ninguna
16	24/05/2010	OBRERO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
17	13/10/2010	OBRERO DE LIMPIEZA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
18	22/07/2010	OBRERO ESTIBADOR	✓	✓	✓	✓	Ninguna
19	06/11/2010	OBRERO PMA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
20	28/05/2010	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
21	20/08/2010	RECEPCIONISTA	✓	✓	✓	✓	Ninguna
22	15/11/2010	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	✓	✓	✓	✓	Ninguna
23	16/08/2010	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	✓	✓	✓	✓	Ninguna
24	25/10/2010	SUPERVISOR DE PRODUCCION	✓	✓	✓	✓	Ninguna


ELABORADO POR: Verónica Freire R.


FECHA: 28 de Noviembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 29 de Noviembre del 2011

5.2.5 Programa de Auditoria del Proceso de Capacitación al Personal

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p>“ALSUPERIOR S.A.” PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> </div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center; margin-left: 20px;"> Ref.: CP. 1/1 </div>					
1.	Rendimiento del plan de capacitación anual				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de capacitaciones que se han programado para el personal de planta y administrativo de la empresa y verificar que se hayan ejecutado conforme al Plan Anual de Capacitación.	CP.1	V.F.	06/12/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
2.	Capacitaciones externas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de propuestas de capacitación de esta modalidad verificar su aprobación por parte de los directivos de la empresa.	CP.2	V.F.	06/12/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
3.	Evaluaciones planificadas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de total de empleados que posee la empresa y verificar que haya sido sometido a evaluación al menos una vez al año.	CP.3	V.F.	06/12/2011	Ninguna, no se han identificado hallazgos que mencionar.
4.	Rendimiento de evaluaciones realizadas al personal				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa del total de evaluaciones que han sido realizadas al personal y verificar que las evaluaciones demuestren un rendimiento aceptable con una calificación mayor al 70% de la ponderación total.	CP.4	V.F.	06/12/2011	Ver detalle de Hallazgo en papel de trabajo: HA.8 CP.4
ELABORADO POR: Verónica Freire R.			FECHA: 6 de Diciembre del 2011		
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira			FECHA: 7 de Diciembre del 2011		

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: CP.1 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 5: Capacitación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 1: Nivel de inducción específica al personal en el área de trabajo.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si las capacitaciones programadas para el personal de planta y administrativo de la empresa se han ejecutado conforme al Plan Anual de Capacitación; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántas capacitaciones del Plan de Capacitación Anual han sido ejecutadas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? ¿Cuántas capacitaciones han sido registradas en el Plan de Capacitación Anual para el personal de planta y administrativo de la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="395 1317 1034 1420"> <tr> <td>1. Total capacitaciones ejecutadas</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">CP.1.1</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>2. Total capacitaciones registradas</td> <td>16</td> </tr> </table>	1. Total capacitaciones ejecutadas	CP.1.1	16	2. Total capacitaciones registradas	16	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total capacitaciones ejecutadas	CP.1.1		16			
2. Total capacitaciones registradas		16				
<p>Indicador de Eficiencia:</p> <p>Rendimiento de Plan de Capacitación Anual = $\frac{\text{Total capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total capacitaciones registradas}} \times 100$</p> <p>Rendimiento de Plan de Capacitación Anual = $\frac{16}{16} \times 100$</p> <p>Rendimiento de Plan de Capacitación Anual = 100%</p> <p>Del total de capacitaciones registradas en el Plan Anual de Capacitaciones de la empresa durante el año 2010, el 100% han sido ejecutadas, por lo cual se concluye que el proceso de capacitación es eficiente en la empresa.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 6 de Diciembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 7 de Diciembre del 2011</p>					



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Ref.:
CP.1.1
 1/1

CAPACITACIÓN ANUAL


Áreas de la Empresa	Temas de Capacitación	Fecha Programada	Tipo de Capacitación				Fecha de Ejecución	Personal a Cargo	Observaciones
			Específica	General	Interna	Externa			
Recursos Humanos	Clima Laboral con tendencia al éxito	10/03/2010	✓		✓		10/03/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna
	Introducción a la Psicología Industrial Moderna	07/08/2010	✓		✓		07/08/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna
Mantenimiento	Técnicas de Reparación de Molinos	02/02/2010	✓		✓		02/02/2010	Ing. Patricio Yumbra	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Patricio Yumbra	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Patricio Yumbra	Ninguna
Producción	Introducción a la Gestión Productiva eficiente	06/04/2010	✓		✓		06/04/2010	Ing. Éxter Santamaría	Ninguna
	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓		15/02/2010	Ing. Éxter Santamaría	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Éxter Santamaría	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Éxter Santamaría	Ninguna
Aseguramiento de Calidad	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓		15/02/2010	Ing. Alejandra Lincango	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Alejandra Lincango	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Alejandra Lincango	Ninguna
	Introducción al Sistema de Seguridad de Alimentos	12/07/2010	✓		✓		12/07/2010	Ing. Alejandra Lincango	Ninguna
Investigación y Desarrollo	Conceptos Básicos de Nutrición	03/02/2010	✓		✓		03/02/2010	Ing. Johana Haro	Ninguna
	Lo esencial en metabolismo y nutrición	07/08/2010	✓		✓		07/08/2010	Ing. Johana Haro	Ninguna
	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓		15/02/2010	Ing. Johana Haro	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Johana Haro	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Johana Haro	Ninguna
Logística	Tips para mejorar la relación con el Cliente	09/06/2010	✓		✓		09/06/2010	Ing. Marco Suárez	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Marco Suárez	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Marco Suárez	Ninguna
	Entrenamiento para el arte de la distribución masiva	08/09/2010	✓		✓		08/09/2010	Ing. Marco Suárez	Ninguna
Financiero	Actualización de Normas Tributarias	22/02/2010			✓		22/02/2010	Ing. Paola Cevalos	Ninguna
	Implementación de NIF's	13/02/2010	✓			✓	13/02/2010	Ing. Paola Cevalos	Curso Dictado pro el Colegio de Contadores
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓	✓		05/05/2010	Ing. Paola Cevalos	Ninguna
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓	✓		16/02/2010	Ing. Paola Cevalos	Ninguna
Salud Ocupacional	Salud y seguridad en el trabajo	10/03/2010	✓		✓		10/03/2010	Dr. Octavio Benalcázar	Ninguna
	Ergonomía como pilar de la comodidad	12/07/2010	✓		✓		12/07/2010	Dr. Octavio Benalcázar	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 6 de Diciembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 7 de Diciembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: CP.2 1/1</p>					
<p>PROCESO N° 5: Capacitación de Personal</p>							
<p>PROCEDIMIENTO N° 2: Capacitaciones externas.</p>							
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si las propuestas de capacitación externa fueron aprobadas por parte de los directivos de la empresa; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas propuestas de capacitación externa han sido solicitadas durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuántas capacitaciones externas que han sido aprobadas por los directivos de la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="395 1249 1034 1368"> <tr> <td>1. Total capacitaciones externas aprobadas</td> <td style="text-align: center;">CP.2.1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2. Total propuestas de capacitación externa solicitadas</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	1. Total capacitaciones externas aprobadas	CP.2.1	1	2. Total propuestas de capacitación externa solicitadas		1	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total capacitaciones externas aprobadas	CP.2.1	1					
2. Total propuestas de capacitación externa solicitadas		1					
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Capacitaciones Externas} = \frac{\text{Total capacitaciones externas aprobadas}}{\text{Total propuestas de capacitación externa solicitadas}} \times 100$ $\text{Capacitaciones Externas} = \frac{1}{1} \times 100$ $\text{Capacitaciones Externas} = 100\%$ <p>Del total de capacitaciones externas solicitadas por el personal de la empresa durante el año 2010, el 100% han sido aprobadas; por lo que se concluye que el proceso es totalmente eficaz.</p>							
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 6 de Diciembre del 2011</p>						
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 7 de Diciembre del 2011</p>						




“ALSUPERIOR S.A.”
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
 PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Ref.:
CP.2.1
 1/1

CAPACITACIÓN EXTERNA

Áreas de la Empresa	Temas de Capacitación	Fecha Programada	Tipo de Capacitación		Aprobado por		Fecha de Ejecución	Personal a Cargo	Observaciones
			Específica	General	Jefe de RR.HH.	Gerente General			
Financiero	Implementación de NIIF's	13/02/2010	✓		✓	✓	13/02/2010	Ing. Paola Cevalos	Curso Dictado pro el Colegio de Contadores

ELABORADO POR: Verónica Freire R.	FECHA: 6 de Diciembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira	FECHA: 7 de Diciembre del 2011

	<p>“ALSUPERIOR S.A.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</p>	<p>Ref.: CP.3 1/1</p>				
<p>PROCESO N° 5: Capacitación de Personal</p>						
<p>PROCEDIMIENTO N° 3: Evaluaciones planificadas.</p>						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se formuló preguntas al responsable del proceso de inducción al personal con el objetivo de conocer si el total de personal de la empresa ha sido sometido a evaluación al menos una vez al año; las preguntas fueron las siguientes:</p> <p>Persona encuestada: Dr. Patricio Díaz Cargo: Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas personas han sido sometidas a evaluación durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? 2. ¿Cuál es total de empleados que prestaron sus servicios a la empresa durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010? <p>Respuestas:</p> <table border="1" data-bbox="395 1211 1034 1317"> <tr> <td>1. Total personal evaluado</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; color: red;">CP.3.1</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> <tr> <td>2. Total personal de la empresa</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </table>	1. Total personal evaluado	CP.3.1	77	2. Total personal de la empresa	77	<p>HALLAZGO</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">No se han identificado hallazgos que mencionar.</p>
1. Total personal evaluado	CP.3.1		77			
2. Total personal de la empresa		77				
<p>Indicador de Eficacia:</p> $\text{Evaluaciones planificadas} = \frac{\text{Total personal evaluado}}{\text{Total personal de la empresa}} \times 100$ $\text{Evaluaciones planificadas} = \frac{77}{77} \times 100$ $\text{Evaluaciones planificadas} = 100\%$ <p>Del total de personal registrado en nómina de la empresa durante el año 2010, el 100% ha sido evaluado al menos una vez al año, por lo cual se concluye que el proceso es eficaz. Cabe señalar que el total de la empresa considerado en el cálculo de este indicador corresponde a la muestra seleccionada siguiendo la metodología empleada desde el proceso de reclutamiento.</p>						
<p>ELABORADO POR: Verónica Freire R.</p>	<p>FECHA: 6 de Diciembre del 2011</p>					
<p>REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira</p>	<p>FECHA: 7 de Diciembre del 2011</p>					



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Ref.:
CP.3.1
1/1

PERSONAL EVALUADO

Áreas de la Empresa	Temas a ser evaluados	Fecha Programada	Tipo de Capacitación				Fecha de Ejecución	Personal a Cargo	Personas Evaluadas	Observaciones
			Específica	General	Interna	Externa				
Recursos Humanos	Clima Laboral con tendencia al éxito	10/03/2010	✓		✓		10/03/2010	Dr. Patricio Díaz	2	Ninguna
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna		
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna		
	Introducción a la Psicología Industrial Moderna	07/08/2010	✓		✓	07/08/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna		
	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz	Ninguna		
Mantenimiento	Técnicas de Reparación de Molinos	02/02/2010	✓		✓	02/02/2010	Ing. Patricio Yumbra	3	Ninguna	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Patricio Yumbra		Ninguna	
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Patricio Yumbra		Ninguna	
	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz		Ninguna	
Producción	Introducción a la Gestión Productiva eficiente	06/04/2010	✓		✓	06/04/2010	Ing. Éxter Santamaría	66	Ninguna	
	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓	15/02/2010	Ing. Éxter Santamaría		Ninguna	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Éxter Santamaría		Ninguna	
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Éxter Santamaría		Ninguna	
	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz		Ninguna	
Aseguramiento de Calidad	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓	15/02/2010	Ing. Alejandra Lincango	2	Ninguna	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Alejandra Lincango		Ninguna	
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Alejandra Lincango		Ninguna	
	Introducción al Sistema de Seguridad de Alimentos	12/07/2010	✓		✓	12/07/2010	Ing. Alejandra Lincango		Ninguna	
Investigación y Desarrollo	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz	1	Ninguna	
	Conceptos Básicos de Nutrición	03/02/2010	✓		✓	03/02/2010	Ing. Johana Haro		Ninguna	
	Lo esencial en metabolismo y nutrición	07/08/2010	✓		✓	07/08/2010	Ing. Johana Haro		Ninguna	
	Buenas Prácticas de Manufactura	15/02/2010	✓		✓	15/02/2010	Ing. Johana Haro		Ninguna	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Johana Haro		Ninguna	
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Johana Haro		Ninguna	
Logística	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz	1	Ninguna	
	Tips para mejorar la relación con el Cliente	09/06/2010	✓		✓	09/06/2010	Ing. Marco Suárez		Ninguna	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Marco Suárez		Ninguna	
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Marco Suárez		Ninguna	
	Entrenamiento para el arte de la distribución masiva	08/09/2010	✓		✓	08/09/2010	Ing. Marco Suárez		Ninguna	
Financiero	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz	1	Ninguna	
	Actualización de Normas Tributarias	22/02/2010			✓	22/02/2010	Ing. Paola Cevalos		Ninguna	
	Implementación de NIIF's	13/02/2010	✓			13/02/2010	Ing. Paola Cevalos		Curso Dictado pro el Colegio de Contadores	
	Medidas de Prevención Gripe AH1N1	05/05/2010		✓		05/05/2010	Ing. Paola Cevalos		Ninguna	
Salud Ocupacional	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	16/02/2010		✓		16/02/2010	Ing. Paola Cevalos	1	Ninguna	
	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz		Ninguna	
	Salud y seguridad en el trabajo	10/03/2010	✓		✓	10/03/2010	Dr. Octavio Benalcázar		Ninguna	
	Ergonomía como pilar de la comodidad	12/07/2010	✓		✓	12/07/2010	Dr. Octavio Benalcázar		Ninguna	
	Evaluación Anual de Desempeño	20/12/2010				20/12/2010	Dr. Patricio Díaz		1	Ninguna
TOTAL									77	

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 6 de Diciembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 7 de Diciembre del 2011



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CP.4.1
1/3

RENDIMIENTO DE EVALUACIONES DE PERSONAL

N°	Nombre del Personal Evaluado	Cédula	Cargo	Código de Registro	Personal Evaluado	Evaluación Anual de Desempeño		Observaciones
						Calificación Obtenida	Equivalencia de Calificación %	
1	GUANOLUISA CASTRO DORIS ALICIA	1717850547	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	1947	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
2	CUENCA CONDOY SILVIO SALVADOR	0704759612	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	2943	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
3	ZAMBRANO PINTO CARINA ALEXANDRA	1720407657	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
4	DURIN TORRES ALEXIS PABEL	1712357514	COMPRADOR JR	3107	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
5	ARROBA CABALLERO HECTOR DAVID	1716203094	CONTROLER DE COSTOS	3003	✓	EX	91% - 100%	Ninguna
6	GARZON MARQUEZ MAURICIO DAVID	1716282130	DESPACHADOR	2957	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
7	LARA TARABATA JOEL	1713923967	ELECTRICISTA	2961	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
8	CADENA HEREDIA ANDREA PAOLA	1713917167	ENFERMERA DE PLANTA	3413	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
9	PASQUEL IMBAQUINGO WILMER MAURICIO	1718616681	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	3377	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
10	VERA SALAVARRIA RAMON AGUSTIN	1308131422	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
11	REASCOS RIVERA EDWIN GIOVANY	1003115720	ESTIBADOR MP-GUAYLLABAMBA-BODEGA-MP	3309	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
12	ERAZO CRUZ CARLOS ANIBAL	1001867967	ESTIBADOR PT	3035	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
13	LAJE SANTANA BYRON ROLANDO	1205855776	ESTIBADOR PT	2961	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
14	OÑA YUGCHA RAUL GILBERTO	0502228778	ESTIBADOR PT	2959	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
15	PAREDES CUMBAL DIEGO MAURICIO	1722086301	ESTIBADOR PT	3377	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
16	SALAZAR GALARZA NELSON IVAN	1706851878	GERENTE DE PLANTA	3247	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
17	BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID	1704389830	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3208	✓	EX	91% - 100%	Ninguna
18	GARCIA LEMA DANNY FERNANDO	1713564662	MECANICOS	3100	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
19	GARCIA GODOY EDDY	1725768053	OBRERO	3379	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
20	CALAPAQUI CAISALUISA VERONICA ROCIO	0503183600	OBRERO	3258	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
21	YANCHAGUANO CALAPAQUI IVAN RODRIGO	0502843675	OBRERO	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
22	GORDON RAMIREZ JULIO MARCELO	1204454068	OBRERO DE LIMPIEZA	2993	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
23	ARCE UBIDIA KLEVER VICENTE	0502721475	OBRERO ESTIBADOR	3168	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
24	MALQUIN BURGOS EDISON PATRICIO	0401662358	OBRERO ESTIBADOR	3284	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
25	NARVAEZ CATUCUAMBA LUIS GERMAN	1003050711	OBRERO ESTIBADOR	3388	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
26	TEJENA CEVALLOS JULIO ANTONIO	1308300670	OBRERO ESTIBADOR	3397	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
27	CATUCUAGO BAUTISTA DIGNA VERONICA	1003359625	OBRERO PMA	3116	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
28	CATUCUANGO TOCAGON MARIA TERESA	1003686613	OBRERO PMA	3194	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
29	ENRIQUEZ CUSCAGUA JUAN INGNACIO	0401683495	OBRERO PMA	3375	✓	MB	70% - 90%	Ninguna



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CP.4.1
 2/3

RENDIMIENTO DE EVALUACIONES DE PERSONAL

N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Código de Registro	Personal Evaluado	Evaluación Anual de Desempeño		Observaciones
						Calificación Obtenida	Equivalencia de Calificación %	
30	GUAMAN JUMA JORGE LUIS	1717763831	OBRERO PMA	1947	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
31	GUARAS CALUGUILLIN ARMANDO PATRICIO	1722996269	OBRERO PMA	2002	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
32	LITA CHICAIZA BYRON MARCELO	1003907670	OBRERO PMA	2906	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
33	LLUMIQUINGA FARINANGO JAIME BENITO	1722499876	OBRERO PMA	3277	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
34	LOGAÑA MARTINEZ LUIS MIGUEL	1721035531	OBRERO PMA	3347	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
35	LOMAS OBANDO ROBERTO ALEXANDER	1721210233	OBRERO PMA	3294	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
36	MACAS MACAS LENIN GONZALO	1718511460	OBRERO PMA	3284	✓	B	50% - 69%	No cumple con la calificación requerida. HA.8 / CP.4
37	MAMALLACTA GREFA PABLO LEONARDO	1500745938	OBRERO PMA	3264	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
38	MARCILLO SOLEDISPA RAUL SIMON	1714117957	OBRERO PMA	2721	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
39	MOREIRA CEDEÑO MIRIAN MARIELA	1311590168	OBRERO PMA	3378	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
40	MORENO CABRERA ALEXANDRA GABRIELA	1720353711	OBRERO PMA	3005	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
41	MORILLO CARDENAS AGUEDA ESPERANZA	1714990981	OBRERO PMA	3247	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
42	MUGMAL ILES CARLOS ALBERTO	1002916037	OBRERO PMA	3113	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
43	MUÑOZ CAIZA VERONICA ELIZABETH	1714552070	OBRERO PMA	3388	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
44	MURILLO CEDEÑO MARIA LORENA	1716579352	OBRERO PMA	3409	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
45	NAVARRETE CADENA JAIRO MIGUEL	1002968368	OBRERO PMA	3377	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
46	ORTEGA EGAS DANNY SUSANA	1002597142	OBRERO PMA	3302	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
47	PORCHANBU PEÑA MARIA EUGENIA	0401428883	OBRERO PMA	3185	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
48	POZO JARAMILLO RAMIRO JAVIER	1724784838	OBRERO PMA	3022	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
49	RECALDE YACELGA MONICA NOEMI	1717715047	OBRERO PMA	2901	✓	B	50% - 69%	No cumple con la calificación requerida. HA.8 / CP.4
50	REINOSO TOCAGON VICTOR MANUEL	1003121785	OBRERO PMA	153	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
51	MARTINEZ TUQUERREZ GLORIA ANABEL	1002846614	OBRERO PMA	2721	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
52	REZABALA BENITEZ DIOGENES CRISTOBAL	0802595322	OBRERO PMA	3247	✓	MB	70% - 90%	Ninguna



"ALSUPERIOR S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Ref.:
CP.4.1
3/3

RENDIMIENTO DE EVALUACIONES DE PERSONAL


N°	NOMBRE	CÉDULA	PUESTO APLICADO	Código de Registro	Personal Evaluado	Evaluación Anual de Desempeño		Observaciones
						Calificación Obtenida	Equivalencia de Calificación %	
53	RIOS PILLAJO CARLOS ANIBAL	1720421690	OBRERO PMA	2955	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
54	RIVERA FLORES WILLIAM FRANCISCO	1723736516	OBRERO PMA	3404	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
55	RODRIGUEZ ORTIZ WASHINGTON JAVIER	1724204225	OBRERO PMA	2969	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
56	SALAZAR LANCHIMBA MARIA MANUELA	1717169500	OBRERO PMA	3049	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
57	SANCHEZ QUILUMBA MARIELA VIVIANA	1719086900	OBRERO PMA	2987	✓	B	50% - 69%	No cumple con la calificación requerida. HA.8 / CP.4
58	SIMBAÑA PINZON JORGE ARMANDO	1711248284	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
59	SISALEMA YANEZ SILVIA AMPARO	0929261030	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
60	PASTAS VINUEZA STALIN ALEXIS	1720790870	OBRERO PMA	3223	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
61	TULCANAZO GALLARDO WILLAN FRANCISCO	1711959963	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
62	YANES CONCHA LEYDI PATRICIA	1003701370	OBRERO PMA	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
63	TUTILLO CADENA MARIA LUCRECIA	1716563414	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
64	TUTILLO COYAGO LUIS ALFREDO	1720233731	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
65	USHIÑA TOCTAGUANO MARTHA ELIZABETH	1724555097	OBRERO PMA	3295	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
66	VELIZ CEDEÑO CARLOS ROLANDO	1311795197	OBRERO PMA	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
67	VERA ZAMBRANO DIMAS ERNESTO	1308410727	OBRERO PMA	3146	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
68	VILLAVICENCIO SANDOVAL SANDRA OLIVIA	1720092350	OBRERO PMA	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
69	YAR TOBAR ANA FERNANDA	1721449302	OBRERO PMA	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
70	ZUÑIGA GRANDA YESSENIA ALEXANDRA	1723746275	OBRERO PMA	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
71	JACOME GUAITA DIANNA VANESSA	1723669980	PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	2908	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
72	CARVAJAL DOMINGUEZ CONSUELO LUCRECIA	1713444071	RECEPCIONISTA	3102	✓	R	40% - 49%	No cumple con la calificación requerida. HA.8 / CP.4
73	TUTILLO AGUAYO FRANCISCO JAVIER	1715846331	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3026	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
74	MURILLO PLAZA DANIEL LEONARDO	0918009507	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3388	✓	EX	91% - 100%	Ninguna
75	ZAMORA CARRILLO MARCO FERNANDO	1803865250	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3394	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
76	PILCA PILCA FERNANDO PAUL	1715468128	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	3409	✓	MB	70% - 90%	Ninguna
77	VARGAS PERLAZA DAVID ENRIQUE	0801857772	SUPERVISOR DE PRODUCCION	3108	✓	MB	70% - 90%	Ninguna

ELABORADO POR: Verónica Freire R.

FECHA: 6 de Diciembre del 2011

REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira

FECHA: 7 de Diciembre del 2011

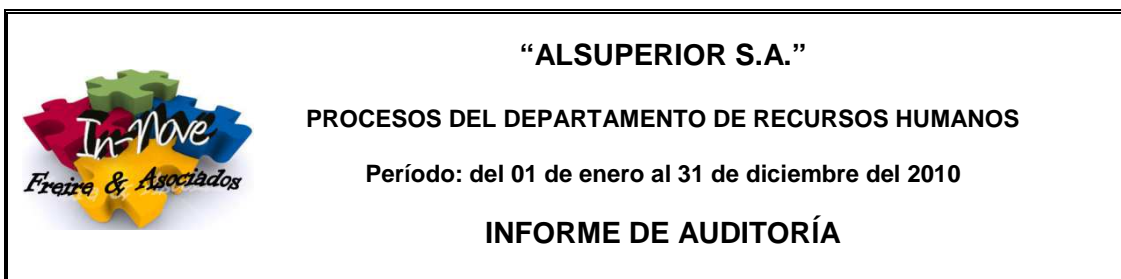
	<p>“ALSUPERIOR S.A.”</p> <p>PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p> <p>HALLAZGO DE AUDITORÍA</p>	<p>Ref.: HA.8 CP.4 1/1</p>
HALLAZGO N° 8		
RENDIMIENTO DEFICIENTE DE EVALUACIONES REALIZADAS AL PERSONAL		
Condición	Durante el 2010, se realizó evaluaciones a 77 empleados de la empresa, de los cuales 4 reflejan un rendimiento deficiente en sus evaluaciones, no cumplen la calificación mínima requerida y no han sido reevaluados.	
Criterio	<p>Según el Reglamento Interno de Trabajadores en el art. 57, literal a): “De las evaluaciones de desempeño.- El personal debe cumplir con al menos una calificación del 70% de rendimiento en las evaluaciones anuales, con el fin de considerar su renovación de contrato o mantener su cargo dentro de la empresa.</p> <p>Art. 57, literal b): “De las evaluaciones de desempeño.- Si la evaluación realizada por el supervisor inmediato de un trabajador fuere mala deficiente, se procederá de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concederá un plazo, no mayor a 30 días, para que su rendimiento mejore, luego del cual se hará una nueva evaluación. <p>Si el resultado nuevamente es insatisfactorio. ALSUPERIOR S.A. podrá tomar las medidas que considere adecuadas siempre en base a lo que permita la ley”.</p>	
Causa	El personal de RR.HH. no ha reevaluado al personal que presenta un rendimiento deficiente en sus evaluaciones de desempeño, con calificaciones inferiores al 70%.	
Efecto	Se refleja una ineficiencia del 5,19% en el procedimiento de evaluación que se realiza a los empleados de la empresa.	
<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de evaluaciones a los empleados de la empresa existe una ineficiencia del 5,19%, debido a que los empleados registran un rendimiento deficiente con calificaciones inferiores al 70% y no han sido reevaluados como lo dispone el Reglamento Interno de la empresa. <p>Recomendación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente Ejecutivo: Disponer al Jefe de Recursos que se implemente una mayor cantidad de controles al proceso, a fin de que se revalúe obligatoriamente al personal que registra un rendimiento deficiente. 		
ELABORADO POR: Verónica Freire R.		FECHA: 6 de Diciembre del 2011
REVISADO POR: Ing. Pedro Rivadeneira		FECHA: 7 de Diciembre del 2011

5.3 Comunicación de Resultados

A partir de la aplicación de procedimientos de auditoría en la fase de ejecución, se obtuvo evidencia y se identificó ciertos hallazgos para proceder a la emisión del informe correspondiente con los resultados que se determinaron para la toma de decisiones por parte del cliente.

En el informe final, se deberá revelar las deficiencias existentes y también los hallazgos positivos, las conclusiones se expondrán en forma resumida. Se presentará la medición de los efectos a través de indicadores, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia y eficacia en la gestión de cada uno de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de ALSUPERIOR S.A.

5.3.1 Informe de Auditoría



“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PARROQUIA RURAL DE GUAYLLABAMBA, POR EL PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2010”

Procesos Auditados:

- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Inducción al Personal
- Capacitación al Personal

INFORME No. I1-2010.**Período: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

ÍNDICE	PÁG.
CARTA DE PRESENTACIÓN.....	395
CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
Motivo del Examen.....	396
Objetivos del Examen.....	396
Alcance de Examen.....	397
Enfoque.....	397
Componentes Auditados	397
Indicadores Utilizados	398
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
Conocimiento de la Compañía.....	400
Misión.....	401
Visión.....	401
Base legal.....	402
Estructura orgánica.....	403
Objetivos de la organización auditada.....	404
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS.....	405

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 29 de Enero del 2012

Dr. David Vergara
Gerente General
ALSUPERIOR S.A.
Presente.-

Se realizó una Auditoría de Gestión a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía "Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.", con el fin de evaluar su eficiencia y eficacia por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de Auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas. Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la Compañía y otros diseñados para el efecto.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, en función de la mejora y progreso de la Compañía, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Se reitera el compromiso de asesorar a la administración de la Compañía para contribuir a su desarrollo.

A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

Verónica Freire R.
Jefe de Auditoría
In-Nove Auditoría Freire & Asociados

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1. Motivo del Examen

El Representante Legal de la Empresa ha solicitado la realización de un examen de Auditoría, el cual le permita verificar las deficiencias que se presentan dentro de la misma, a fin de promover una adecuada toma de decisiones; sobre esta realidad se practica la Auditoría de Gestión a los Procesos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A., como proyecto de tesis.

1.2. Objetivos de Examen

1.2.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A., ubicada en la ciudad de Quito, parroquia rural de Guayllabamba, con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos; para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos, de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación al personal de la empresa, emitir recomendaciones y proponer mejoras en los procesos.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Realizar una evaluación de control interno de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.

- Diseñar las pruebas de cumplimiento y sustantivas que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa ALSUPERIOR S.A.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la empresa con relación a sus objetivos.

1.3. Alcance del Examen

El examen cubrirá los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

1.4. Enfoque

Esta Auditoría de Gestión, se ideó con un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la Compañía utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en cuanto a sus procesos del Departamento de Recursos Humanos.

1.5. Componentes auditados

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía ALSUPERIOR S.A., los mismos que se detallan a continuación:

- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Inducción al Personal
- Capacitación al Personal

1.6. Indicadores utilizados

Para la evaluación de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, se utilizó indicadores de gestión que permitieron medir el desempeño de las actividades en cada uno de ellos, según se presenta a continuación:

1.6.1. Proceso de Reclutamiento de Personal

INDICADOR	FÓRMULA
Personal Reclutado	$\frac{\text{Total personal reclutado}}{\text{Total personal requerido}} \times 100$
Aprobación de requerimientos de personal	$\frac{\text{Total solicitudes aprobadas}}{\text{Total solicitudes presentadas}} \times 100$
Cumplimiento de Requerimientos de Personal	$\frac{\text{formularios aprobados que cumplen requisitos de registro}}{\text{formularios de requerimiento aprobados}} \times 100$
Personal Reclutado apto para participar en el proceso	$\frac{\text{total personal reclutado que cumple con el perfil buscado}}{\text{total personal reclutado}} \times 100$
Nivel de Convocatoria para Proceso de Reclutamiento	$\frac{\text{total fuentes de reclutamiento utilizadas}}{\text{total fuentes de reclutamiento disponibles}} \times 100$

1.6.2. Proceso de Selección de Personal

INDICADOR	FÓRMULA
Personal que cumple con el perfil	$\frac{\text{Total hojas de vida receptadas que cumplen con el perfil}}{\text{Total hojas de vida receptadas}} \times 100$
Personal evaluado durante el proceso de selección	$\frac{\text{Total personal evaluado psicológica y técnicamente}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$
Personal idóneo seleccionado	$\frac{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$

INDICADOR	FÓRMULA
Personal calificado para ocupar las vacante	$\frac{\text{Total personal seleccionado calificado completamente}}{\text{Total personal seleccionado que cumple con el perfil}} \times 100$
Personal que cumple con los requisitos psicológicos y técnicos para ocupar las vacante	$\frac{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes pero no cumple con el mínimo de calificación}}{\text{Total RRHH seleccionado que cumple con el nivel de conocimientos y aptitudes}} \times 100$

1.6.3. Proceso de Contratación de Personal

INDICADOR	FÓRMULA
Personal Contratado	$\frac{\text{Total personal idóneo seleccionado}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$
Registro de nómina	$\frac{\text{Total personal registrado en nómina}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$
Nivel de Contratación	$\frac{\text{Total contratos celebrados}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$
Nivel de Contratos legalizados	$\frac{\text{Total contratos legalizados a tiempo}}{\text{Total contratos celebrados}} \times 100$
Nivel de Terminación de Relación Laboral	$\frac{\text{Total contratos dados por terminado 2010}}{\text{Total contratos concluidos 2010}} \times 100$
Legalización de Actas de Finiquito	$\frac{\text{Total actas de finiquito legalizadas 2010 a tiempo}}{\text{Total actas de finiquito 2010}} \times 100$
Seguimiento de Visto Bueno	$\frac{\text{Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno finiquitados 2010}}{\text{Total contrataciones terminadas mediante proceso de visto bueno 2010}} \times 100$

1.6.4. Proceso de Inducción al Personal

INDICADOR	FÓRMULA
-----------	---------

Nivel de inducción preliminar	$\frac{\text{Total personal nuevo que ha recibido inducción preliminar}}{\text{Total personal nuevo}} \times 100$
-------------------------------	---

INDICADOR	FÓRMULA
Nivel de Inducción Administrativa	$\frac{\text{Total personal administrativo nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal administrativo nuevo contratado}} \times 100$
Nivel de Inducción Productiva	$\frac{\text{Total personal de planta nuevo que ha recibido inducción específica}}{\text{Total personal de planta nuevo contratado}} \times 100$
Inducciones Registradas	$\frac{\text{Total inducciones impartidas}}{\text{Total inducciones registradas}} \times 100$

1.6.5. Proceso de Capacitación al Personal

INDICADOR	FÓRMULA
Rendimiento de Plan de Capacitación Anual	$\frac{\text{Total capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} \times 100$
Capacitaciones Externas	$\frac{\text{Total capacitaciones externas aprobadas}}{\text{Total propuestas capacitación externa solicitadas}} \times 100$
Evaluaciones planificadas	$\frac{\text{Total personal evaluado}}{\text{Total personal de la empresa}} \times 100$
Rendimiento de Evaluaciones realizadas al personal	$\frac{\text{Total evaluaciones aprobadas}}{\text{Total evaluaciones realizadas}} \times 100$

CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Conocimiento de la Compañía

Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A. es una de las empresas que pertenecen al conglomerado empresarial, Corporación Superior, que se

especializa en ofrecer productos alimenticios derivados de la transformación de cereales, especialmente trigo, tales como: galletas, fideos pastas, derivados de cereales de alta calidad.

La distribución de su producción, en su mayor parte, es de tipo mayorista.

2.2. Misión

“Estamos comprometidos a ofrecer productos alimenticios de calidad, diseñados para llenar la vida de sabor a nuestros consumidores. Amasaremos cada día un mejor futuro para nuestros clientes y distribuidores”.

La misión propuesta por la empresa se enfoca primordialmente en los productos que se van a ofrecer a sus clientes con la finalidad de incentivar su consumo captando un mayor nicho de mercado con los procesos que la empresa realiza, para generar un producto de calidad. Sin embargo, no se enuncia los beneficios que genera el producto ni al tipo de consumidores a los cuales va dirigido.

2.3. Visión

“Queremos crecer consistentemente a través de los años, con una participación significativa en mercados internos y externos, en un contexto de adecuada rentabilidad”.

La visión propuesta por la empresa manifiesta su ambición de crecimiento pero no determina un lapso de tiempo específico en el cual desea que se refleje su aumento de participación en el mercado y de qué forma se podrá obtener mayor rentabilidad.

2.4. Base Legal

Fábrica de Productos Alimenticios Italia S.A. se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada el 10 de abril de 1972, ante el

notario Quinto del Cantón Quito y se inscribió en el Registro Mercantil del mismo cantón el 14 de abril de 1972; reformó integralmente sus estatutos y se convirtió en la actual sociedad anónima el 02 de enero de 1995, ante el notario Vigésimo del Cantón Quito y se inscribió en el Registro Mercantil del mismo cantón el 17 de mayo de 1995.

ALSUPERIOR S.A. desarrolla sus actividades con la siguiente normatividad externa:

- Constitución Política de la República
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica y Reglamento de Defensa del Consumidor
- Ley de Fomento Industrial
- Ley del Seguro Social Obligatorio
- Ley del Medio Ambiente
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas
- Ley de Régimen Tributario Interno

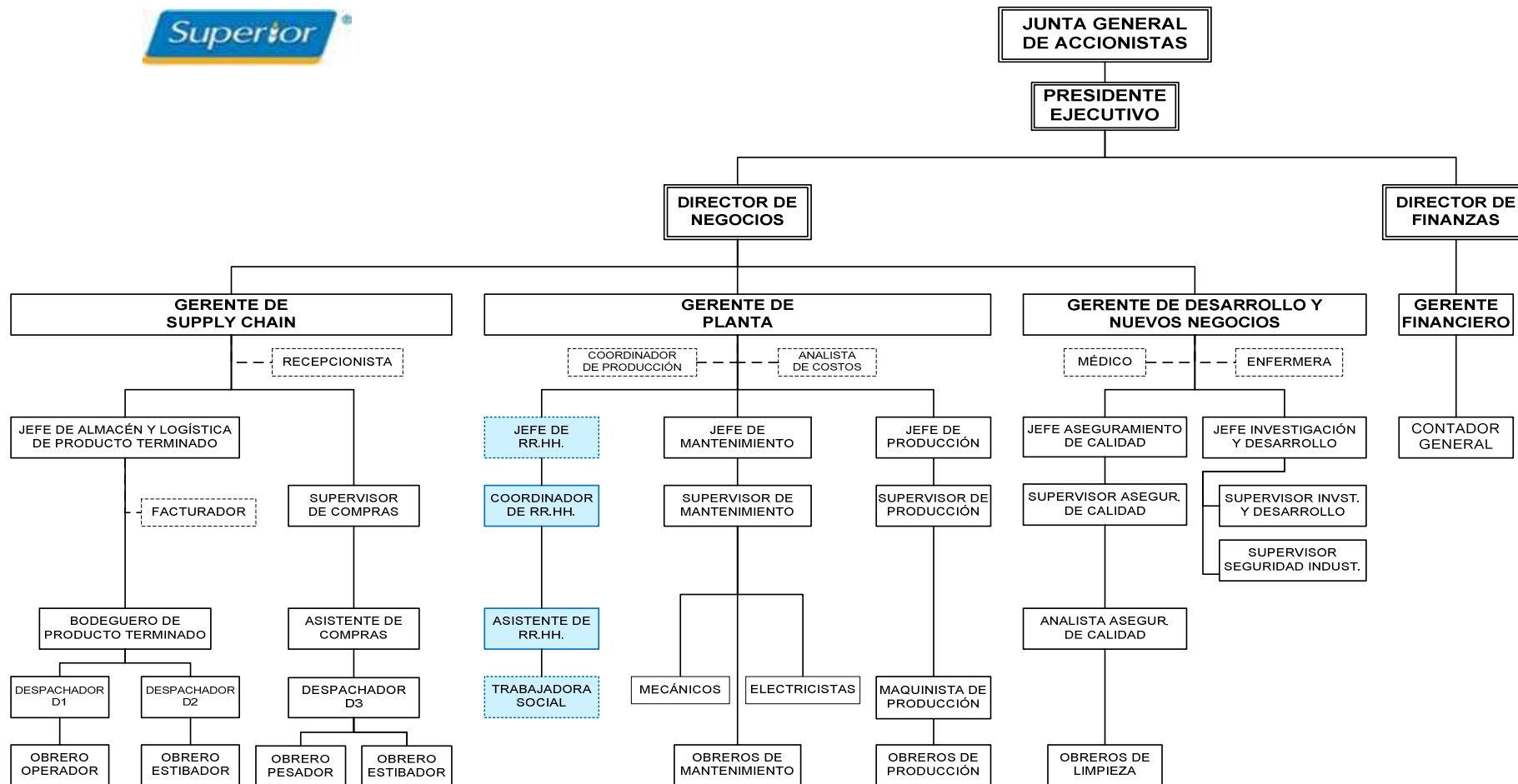
Y como normatividad interna cuenta con las siguientes:

- Estatutos de la Compañía Alimentos Superior ALSUPERIOR S.A.
- Reglamento Interno de Trabajadores ALSUPERIOR S.A.
- Reglamento Interno de Seguridad de los Trabajadores ALSUPERIOR S.A.

2.5. Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente de la Empresa ALSUPERIOR S.A.:

Organigrama Estructural ALSUPERIOR S.A.



Fuente: ALSUPERIOR S.A.

Elaborado por: Verónica Freire R.

2.6. Objetivos del Ente Auditado

Al encontrarse la empresa ALSUPERIOR S.A. en proceso de Certificación en la Norma ISO 22000:2005, se está iniciando el desarrollo de la Planificación Estratégica de la misma, por lo cual me permito plantear los siguientes objetivos:

2.6.1. Objetivo General

Ser un ente generador de empleo aplicando procesos de calidad en la elaboración, distribución y comercialización de pastas, fideos y galletas. Buscando un óptimo desarrollo de las técnicas de procesamiento de cereales, para aprovechar las propiedades nutritivas y vitamínicas que éstos ofrecen.

2.6.2. Objetivos Específicos

- Ser una empresa líder en el mercado de alimentos principalmente elaborados de harinas de trigo.
- Contribuir al mejoramiento nutricional de la persona en todas las etapas de su vida, al complementar su alimentación con un producto garantizado e higiénicamente elaborado con las mejores materias primas.
- Elaborar y comercializar diversos tipos de galletas, fideos, tallarines y pastas en general en diferentes presentaciones de empaque.
- Proteger la salud del individuo aplicando las normas sanitarias específicas relacionadas con la industria alimenticia.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Se ha aplicado los diferentes tipos de indicadores de gestión a los procesos del Departamento de recursos Humanos de la Compañía ALSUPERIOR S.A., obteniendo los siguientes resultados positivos de los procesos examinados:

Reclutamiento de Personal

Dentro de este proceso, se ha examinado cada uno de los procedimientos que en él se desarrollan, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

- Del total de personas requeridas para ocupar las vacantes disponibles en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron reclutadas, lo cual indica que el procedimiento es eficaz. Adicionalmente, se puede destacar que la empresa como política en promedio recluta 3 personas adicionales a las requeridas a fin de tener una mayor cantidad de opciones.
- Del total solicitudes presentadas para cubrir las vacantes disponibles en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron aprobadas; lo cual indica que el procedimiento es eficaz. Adicionalmente, se puede destacar que la empresa busca reemplazos inmediatamente a las vacantes con la finalidad de no recargar de funciones al personal que permanece en cada área.
- Del total de fuentes de reclutamiento disponibles para llevar a cabo el proceso en la empresa durante el año 2010, el 100% fueron utilizadas. El proceso es totalmente eficiente para dirigir convocatorias para búsqueda de candidatos.

Adicionalmente, del análisis realizado al proceso de reclutamiento se destacan los siguientes aspectos como debilidades:

- **Requerimientos de personal presentados y aprobados**

Durante el 2010, se presentaron y aprobaron 24 formularios de requerimientos de personal, de los cuales 5 solicitudes fueron autorizadas sin contar con la información suficiente.

Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, las solicitudes de requerimiento de personal son correctas sí:

- Se ha registrado adecuadamente el detalle del cargo vacante, el motivo del requerimiento.
- El plazo asignado para cumplir el procedimiento y la fecha de cumplimiento por parte de Recursos Humanos.

De total de 24 requerimientos de personal presentados, solo 21 se presentan correctamente reflejando una ineficiencia del 12,50% en el registro de solicitudes de reclutamiento, lo que influye también en la demora de plazos asignados al cumplimiento del proceso.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Gerente de Planta, que se prohíba la aprobación de formularios de requerimientos de personal que no cumplan con los requisitos de registro.

- **Personal reclutado no que cumple con el perfil buscado**

Durante el 2010, se reclutaron 331 para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 52 no cumplen con el perfil de puesto descrito en el Manual de Funciones de ALSUPERIOR.

Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, se debe admitir la participación en el proceso de reclutamiento, únicamente aspirantes que posean un perfil de experiencia y conocimiento a fines al cargo vacante:

- Aspirantes que cumplan con el nivel de experiencia mínima requerida.
- Aspirantes que posean conocimientos afines al cargo al cual aplican.

La falta de implementación de controles en el proceso de reclutamiento permite que el Manual de Funciones que no esté siendo aplicado, por lo cual se genera una ineficacia en el cumplimiento de reclutamiento de personal apto para participar en el proceso.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Gerente de Planta y al Jefe de Recursos la implementación de una mayor cantidad de controles en el proceso de reclutamiento, estableciendo restricciones en la admisión de personal que no se apege directamente al perfil de puesto establecido en la empresa.

Selección de Personal

Dentro de este proceso, se ha examinado cada uno de los procedimientos que en él se desarrollan, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

- Del total de personas seleccionadas en el proceso durante el año 2010, se revisó una muestra aleatoria correspondiente al 30% de la población, el 100% de los candidatos han sido evaluados técnica y psicológicamente. El proceso es totalmente eficiente para evaluar al personal idóneo seleccionado.
- Del total de personas seleccionadas en el proceso durante el año 2010 y que cumplen con el perfil buscado, el 100% han sido calificadas por

parte del área solicitante y de RRHH demostrando el nivel de conocimientos y aptitudes adecuados para ocupar la vacante. El proceso es totalmente eficaz, ya que la empresa califica de forma integral a cada uno de los candidatos idóneos que se han seleccionado.

Adicionalmente, del análisis realizado al proceso de selección se destacan los siguientes aspectos como debilidades:

- **Candidatos que no cumplen con el perfil de puesto al cual aplican**

Durante el 2010, se seleccionaron 100 hojas de vida para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 8 personas no poseen un perfil a fin al requerido por la empresa.

Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, se debe admitir la participación en el proceso de selección, únicamente candidatos cuyas hojas de vida cumplan con el perfil de puesto al cual aplican:

- Candidatos que cumplan con el nivel de experiencia mínima requerida.
- Candidatos que posean conocimientos afines al cargo al cual aplican.

Del total de hojas de vida recopiladas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, por la falta de control del personal que fue promovido del proceso de reclutamiento al proceso de selección se ha generado una ineficacia del 8% en el cumplimiento de seleccionar candidatos que cumplan con el perfil de puesto al cual aplican.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Gerente de Planta y al Jefe de Recursos la implementación de una mayor cantidad de controles en el proceso de selección, estableciendo que se prohíba la participación de candidatos que no cumplan con el perfil de puesto.

- **Candidatos que no cumplen con el perfil de puesto por falta de capacidad y adaptabilidad al cargo al cual aplican**

Durante el 2010, se seleccionaron 92 personas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 15 personas seleccionadas no cumplen con el perfil de puesto por falta de capacidad y adaptabilidad al cargo al cual aplican.

Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, en el proceso primordialmente se admiten personas posean cualidades como:

- Alto nivel de adaptabilidad
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión

El personal del área de Recursos Humanos a cargo del proceso no está capacitado para implementar técnicas de selección que le permita realizar un análisis exhaustivo del comportamiento de los candidatos en el transcurso de la entrevista.

El personal del área de Recursos Humanos no está capacitado para analizar exhaustivamente el comportamiento de las personas, por lo cual existe ineficiencia del 16,30% en el proceso de selección al permitir la participación de candidatos que no poseen cualidades de capacidad y adaptabilidad al cargo para cumplir con el perfil de puesto al que aplican.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Jefe de Recursos que se realice un estudio de nuevas tendencias y herramientas que puedan ser implementadas en la empresa para mejorar el proceso de selección. Adicionalmente, que se brinden capacitaciones constantes al personal a cargo del proceso para fortalecer sus debilidades.

- **Candidatos seleccionados cumplen los requisitos psicológicos y técnicos pero no la calificación requerida para ocupar las vacantes**

Durante el 2010, se seleccionaron 77 personas para cubrir las diferentes vacantes disponibles en la empresa, de las cuales 5 cumplen con el nivel de conocimiento y aptitud, pero no con el mínimo de calificación que se requiere para aplicar a la vacante disponible en la empresa.

Según el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, en el proceso únicamente se puede admitir candidatos que mantengan una calificación superior al 70% en las evaluaciones técnicas y psicológicas realizadas, además de mantener un perfil que se apegue al del cargo al cual aplican.

No se está considerando que los candidatos deben ser seleccionados si cumplen el rendimiento mínimo del 70% de calificación en las evaluaciones aplicadas, a fin de continuar participando en el proceso.

Existen candidatos que han sido seleccionados debido a que cumplen con el nivel de conocimiento y aptitud. Sin embargo, su calificación en las evaluaciones refleja rendimientos inferiores al mínimo de calificación que se requiere para aplicar a la vacante disponible en la empresa, generando una ineficacia del 6,49% en el proceso.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Jefe de Recursos que se realice un mayor control del personal que ha sido seleccionado y se desea contratar, ya que si el personal no reúne todas las características del perfil de puesto, se está dejando sin efecto los lineamientos que la empresa ha dispuesto.

Contratación de Personal

Dentro de este proceso, se ha examinado cada uno de los procedimientos que en él se desarrollan, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

- Del total de candidatos idóneos seleccionados durante el año 2010, el 100% han sido contratados. El proceso es totalmente eficaz, ya que el personal contratado corresponde al personal idóneo seleccionado por cumplir con el perfil buscado por la empresa.
- Del total de personal contratado durante el año 2010, el 100% han sido registrados en la nómina correctamente desde su incorporación a la empresa. El proceso es totalmente eficaz cumpliendo con el ingreso del personal a nómina.
- Del total de personal contratado durante el año 2010, al 100% se le han elaborado contratos. El proceso es totalmente eficaz, ya que la empresa ha celebrado cada uno de los contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa y está cumpliendo con la normativa laboral vigente.
- Del total de contratos concluidos durante el año 2010, el 100% de los contratos fueron dados por terminado antes de perder su fecha de vigencia. El proceso es totalmente eficaz, ya que los contratos se dieron por terminado considerando los parámetros establecidos.
- Del total de contratos terminados mediante Visto Bueno durante el año 2010, el 100% fueron correctamente legalizados y finiquitados ante el Inspector de Trabajo, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.

Adicionalmente, del análisis realizado al proceso de contratación se destacan los siguientes aspectos como debilidades:

- **Legalización de contratos fuera del plazo legal vigente**

Durante el 2010, se celebraron 77 contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa, de los cuales 12 contratos han sido legalizados fuera del plazo máximo legal vigente.

Según Código de Trabajo, “art. 20: Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción, ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción”.

El personal de RR. HH. tramita la legalización de los contratos por grupos de al menos 10 contratos, descuidando algunos contratos que sobrepasan el plazo legal asignado para su registro.

Del total de contratos correspondientes al nuevo personal de la empresa, se refleja una ineficiencia del 15,58% en el cumplimiento de su legalización dentro del plazo legal vigente, porque el personal de RR. HH. tramita la legalización de los contratos por grupos de al menos 10 contratos descuidando la vigencia de plazos para el registro.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Jefe de Recursos que se tramite la legalización de contratos, dando prioridad a aquellos que están por concluir el plazo de tramitación permitido, sin tomar en consideración la cantidad de documentos que se han reunido.

- **Legalización de actas de finiquito fuera del plazo legal vigente**

Durante el 2010, se elaboraron 52 actas de finiquito por contratos terminados, de los cuales 6 han sido legalizadas fuera del plazo legal permitido.

Según el Ministerio de Relaciones Laborales, las actas de finiquito deberán ser registradas en el portal web en un plazo máximo de hasta 30 días posteriores a la finalización del contrato con el trabajador, a fin de que se otorgue el turno para proceder a la legalización de las actas frente al Inspector de Trabajo asignado.

El personal de RR.HH. tramita la legalización de las actas de finiquito mediante el registro en el sistema de las mismas, en grupos de al menos 10 actas, descuidando que algunas sobrepasan el plazo legal asignado. Adicionalmente, actas correspondientes al mes de diciembre no fueron elaboradas y por ende tampoco legalizadas.

Del total de actas de finiquito elaboradas, existe una ineficiencia del 11,54% en el trámite de legalización de actas de finiquito dentro del plazo legal permitido, debido al descuido del personal de RR.HH. algunas sobrepasan el plazo asignado para su tramitación.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Jefe de Recursos que se implemente una mayor cantidad de controles al procedimiento de legalización de actas de finiquito, con la finalidad que se registre constantemente las actas en el sistema para su posterior trámite frente al Inspector de Trabajo.

Inducción al Personal

Dentro de este proceso, se ha examinado cada uno de los procedimientos que en él se desarrollan, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

- Del total de personal nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción preliminar, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.

- Del total de personal administrativo nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción específica correspondiente al cargo que ocupará, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.
- Del total de personal de planta nuevo que ha ingresado a la empresa durante el año 2010, el 100% ha recibido inducción específica correspondiente al cargo que ocupará, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.
- Del total de inducciones impartidas al nuevo personal contratado durante el año 2010, el 100% han sido registradas, por lo cual se concluye que este procedimiento es eficaz.

Capacitación al Personal

Dentro de este proceso, se ha examinado cada uno de los procedimientos que en él se desarrollan, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

- Del total de capacitaciones registradas en el Plan Anual de Capacitaciones de la empresa durante el año 2010, el 100% han sido ejecutadas, por lo cual se concluye que el proceso de capacitación es eficiente en la empresa.
- Del total de capacitaciones externas solicitadas por el personal de la empresa durante el año 2010, el 100% han sido aprobadas; por lo que se concluye que el proceso es totalmente eficaz.
- Del total de personal registrado en nómina de la empresa durante el año 2010, el 100% ha sido evaluado al menos una vez al año, por lo cual se concluye que el proceso es eficaz. Cabe señalar que el total de la empresa considerado en el cálculo de este indicador corresponde a la muestra seleccionada siguiendo la metodología empleada desde el proceso de reclutamiento.

- Del total de evaluaciones realizadas durante el año 2010, el 94,81% han sido aprobadas con un rendimiento de al menos el 70% de la calificación; y el 5,19% son evaluaciones deficientes. Se debe considerar que las evaluaciones aplicadas al personal son de carácter global y califica el comportamiento del trabajador y no se evalúa el conocimiento técnico.

Adicionalmente, del análisis realizado al proceso de contratación se destacan los siguientes aspectos como debilidades:

- **Rendimiento deficiente de evaluaciones realizadas al personal**

Durante el 2010, se realizó evaluaciones a 77 empleados de la empresa, de los cuales 4 reflejan un rendimiento deficiente en sus evaluaciones, no cumplen la calificación mínima requerida y no han sido reevaluados.

Según el Reglamento Interno de Trabajadores en el art. 57, literal a): “De las evaluaciones de desempeño.- El personal debe cumplir con al menos una calificación del 70% de rendimiento en las evaluaciones anuales, con el fin de considerar su renovación de contrato o mantener su cargo dentro de la empresa.

Art. 57, literal b): De las evaluaciones de desempeño.- Si la evaluación realizada por el supervisor inmediato de un trabajador fuere mala deficiente, se procederá de la siguiente manera:

- Se concederá un plazo, no mayor a 30 días, para que su rendimiento mejore, luego del cual se hará una nueva evaluación.
- Si el resultado nuevamente es insatisfactorio. ALSUPERIOR S.A. podrá tomar las medidas que considere adecuadas siempre en base a lo que permita la ley”.

El personal de RR.HH. no ha reevaluado al personal que presenta un rendimiento deficiente en sus evaluaciones de desempeño, con calificaciones inferiores al 70%.

En el proceso de evaluaciones a los empleados de la empresa existe una ineficiencia del 5,19%, debido a que los empleados registran un rendimiento deficiente con calificaciones inferiores al 70% y no han sido reevaluados como lo dispone el Reglamento Interno de la empresa.

Recomendación:

- **Presidente Ejecutivo:** Disponer al Jefe de Recursos que se implemente una mayor cantidad de controles al proceso, a fin de que se revalúe obligatoriamente al personal que registra un rendimiento deficiente.

La información presentada, se obtuvo mediante la implementación de Normas de Auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

Verónica Freire R.
Jefe de Auditoría
In-Nove Auditoría Freire & Asociados

5.4 Supervisión y Monitoreo

5.4.1 Seguimiento de Recomendaciones

No.	RECOMENDACIÓN	MAYO				RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO
		1	2	3	4			
1	Prohibir la aprobación de formularios de requerimientos de personal que no cumplan con los requisitos de registro.	X				Gerente de Planta	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
2	Implementar una mayor cantidad de controles en el proceso de reclutamiento, estableciendo restricciones en la admisión de personal que no se apegue directamente al perfil de puesto establecido en la empresa.	X				Gerente de Planta y Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
3	Implementar de una mayor cantidad de controles en el proceso de selección, estableciendo que se prohíba la participación de candidatos que no cumplan con el perfil de puesto.		X			Gerente de Planta y Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
4	Realizar un estudio de nuevas tendencias y herramientas que puedan ser implementadas en la empresa para mejorar el proceso de selección. Adicionalmente, que se brinden capacitaciones constantes al personal a cargo del proceso para fortalecer sus debilidades.		X			Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Ref.:
SR.1
 1/2



“ALSUPERIOR S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Ref.:
SR.1
 2/2

No.	RECOMENDACIÓN	ABRIL				RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO
		1	2	3	4			
5	Realizar un mayor control del personal que ha sido seleccionado y se desea contratar, ya que si el personal no reúne todas las características del perfil de puesto, se está dejando sin efecto los lineamientos que la empresa ha dispuesto.			X		Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
6	Tramitar la legalización de contratos, dando prioridad a aquellos que están por concluir el plazo de tramitación permitido, sin tomar en consideración la cantidad de documentos que se han reunido.			X		Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
7	Implementar una mayor cantidad de controles al procedimiento de legalización de actas de finiquito, con la finalidad que se registre constantemente las actas en el sistema para su posterior trámite frente al Inspector de Trabajo.				X	Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.
8	Implementar una mayor cantidad de controles al proceso, a fin de que se revalúe obligatoriamente al personal que registra un rendimiento deficiente.				X	Jefe de Recursos Humanos	Ninguna	V. F. J. B. D. M.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se procede a emitir conclusiones y recomendaciones generales de los aspectos relevantes de la presente tesis.

6.1 Conclusiones

1. La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica definida para el Departamento de Recursos Humanos, lo cual dificulta la gestión de cada uno de sus procesos, al no contar con lineamientos específicos que orienten su desempeño.
2. Al verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control de los recursos de la empresa ALSUPERIOR S.A, se pudo determinar que los procesos del Departamento de Recursos Humanos, no son eficientes ni eficaces en su totalidad, demostrando una falta de control sobre el uso de los recursos y cumplimiento de objetivos.
3. En ninguno de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de ALSUPERIOR S.A., se hace uso de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento, desempeño de las funciones y de las actividades, como el manejo de los recursos, logrando con esto que no se establezcan procesos eficientes y eficaces, impidiendo la evaluación permanente.

4. La realización de la presente Auditoría, ha permitido a la empresa conocer cuan eficientes y eficaces son sus procesos, detectando sus fortalezas y debilidades, que a futuro permitirán una buena gestión.
5. El nivel de riesgo de control promedio de la empresa es moderado, por lo cual la oportunidad, alcance y naturaleza de los procedimientos de auditoría se redujo; la aplicación pruebas sustantivas y de cumplimiento que se requieren es menor.
6. El trabajo de Auditoría de Gestión realizado, sirve como base de consulta en cuanto a temas conceptuales y prácticos que se aplican en la ejecución de auditoría.

6.2 Recomendaciones

1. Será necesario para el desarrollo de las actividades elaborar, implementar y actualizar manuales de procedimientos mediante una Planificación Estratégica aplicable a cada uno de los procesos del Departamento de Recursos.
2. La Compañía debe implementar indicadores de gestión como herramientas de apoyo en todos los procesos, que permitan medir el cumplimiento el desempeño de las actividades, funciones y cumplimiento de metas.

3. ALSUPERIOR S.A., deberá dar cumplimiento a las recomendaciones emitidas en el informe final de la Auditoría de Gestión aplicada, como dar seguimiento a las actividades correctivas implantadas.
4. Se debe considerar la realización periódica de Auditorías de Gestión, que permitan conocer si se están alcanzando los objetivos organizacionales propuestos, como se optimizan los recursos, siendo más competitivos y productivos, aplicando estrategias de beneficio institucional y colectivo.
5. Se recomienda a los estudiantes considerar la presente tesis, como material de consulta para futuras investigaciones y trabajos relacionados con el tema.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado, utilizado para obtener evidencias a fin de evaluarlas de manera objetiva.

Alcance de la auditoría: Límite de la auditoría, en cuanto a las actividades que son objeto de la misma.

Auditado: Organización o empresa a la cual se va a proceder a realizar una auditoría.

Auditor Externo: Profesional calificado para realizar auditorías y que no posee vínculo con la empresa.

Auditoría de Gestión: Es el examen y evaluación de la gestión de que se realiza dentro de una empresa con la finalidad de establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control en lo referente a la adecuada utilización de los recursos, sin descuidar la conservación y preservación del medio ambiente. Consiste en comprobar que las actividades se desarrollan conforme al cumplimiento de los objetivos y lineamientos establecidos por la organización.

Criterio de Auditoría: Políticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recolectada o evidencia sobre la gestión que realiza la empresa.

Conclusiones de auditoría: Propositiones establecidas por el equipo de auditoría después de analizados objetivos y hallazgos de auditoría.

Control: Técnica que facilita la supervisión orientada al cumplimiento de objetivos o metas planteadas.

Control Interno: Acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

Control Previo: Procedimientos realizados con anterioridad a los efectos, orientados a la verificación revisión y vigilancia del cumplimiento de lo legal y normativo sobre las operaciones financieras, administrativas y productivas, que se hayan programado y que deben ser observadas por el personal con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad y validez de conformidad con su naturaleza.

Control Posterior: Examen de las operaciones financieras, administrativas y operativas, que se efectúan después de que estas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas y actualizarlas y en general evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de los mismos.

Control de Gestión: Proceso evaluación de procesos sobre el uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Economía: Concerniente a las circunstancias bajo las cuales se administran los recursos de la empresa de manera oportuna al menor costo, sin descuidar el nivel de calidad y la cantidad requeridas.

Eficacia: Es la capacidad que permite que una actividad alcance los objetivos o metas planteadas.

Evaluación: Proceso que permite de llegar a una decisión basado en la información disponible; su alcance depende del conocimiento, experiencia y juicio del auditor.

Evidencia de Auditoría: Compuesta por los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente, competente, relevante y pertinente; puede ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa.

Gestión: Proceso mediante el que la entidad promueve la obtención de recursos y el uso de forma eficaz y eficiente en cumplimiento de los objetivos establecidos.

Hallazgo de auditoría: Resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Debe poseer los siguientes atributos:

- Condición: la realidad encontrada
- Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- Causa: qué originó la diferencia encontrada.
- Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Indicador: Expresión numérica de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo.

Indicadores de Gestión: Son una referencia numérica que permiten medir el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.

Indicadores de eficiencia: Son aquellos que relacionan los recursos con el volumen de trabajo, orientados a los costos y beneficios que se podrían lograr.

Indicadores de eficacia: Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Son las condiciones mínimas del perfil que debe poseer profesional de auditoría, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad.

Muestreo en Auditoría: Es la aplicación de un procedimiento de Auditoría a menos del 100% de sus componentes, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

Plan de auditoría: Es la descripción o guía de ejecución de las actividades de una auditoría.

Programa de auditoría: Describe los procedimientos a seguir en el examen de auditoría a realizarse. Debe ser elaborado con anticipación, debe ser flexible, sencillo y conciso.

Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se desarrollan (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Resultados de la Auditoría: Es la deducción de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada y comparada contra los criterios de auditoría.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

Riesgo inherente: Posibilidad de ocurrencia de errores importantes generados por las características de las empresas. Son propios del giro del negocio.

Riesgo de control: Posibilidad de que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor, a pesar de la implementación de pruebas.

Riesgo de auditoría: Es la posibilidad de que se emita un informe inadecuado, por no haberse detectado errores o irregularidades significativas a través del proceso de revisión.

Técnicas de auditoría: Son los métodos prácticos de investigación aplicados por el auditor, con la finalidad de comprobar el tipo de información analizada y que permita emitir su opinión profesional.

Técnica de Análisis: Recopila y usa la información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización de acuerdo a una determinada situación.

Técnica de Investigación: Constituye el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Técnica de Observación: Puede incluir desde la observación del flujo de trabajo cuyo contenido enmarca las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, entre otros.

Técnica de Verificación Documental: Consiste en verificar que los documentos es apropiado y que está basado en la legislación vigente.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- PICO Salazar Francis, ESTRATEGIA Versión 1.0
- ICAZA Brenda, PLAN DE MARKETING GRUPO SUPERIOR, Edición 2009.
- DAFT Richard L., TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, Edición 2005, Pág. 121.
- SERRA Salvador Vicente, VERCHER Bellver Salvador, ZAMORANO Benloch Vicente, SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN: METODOLOGÍA PARA SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN, Edición 2005. Pág. 42.
- ENRIQUE Franklin Benjamín, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, última edición, 2006.
- MALDONADO Milton, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Tercera Edición, 2006
- WHITTINGTON Ray. Kart PANY, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.
- FONSECA Luna Oswaldo, DICTÁMENES DE AUDITORÍA, 2009.
- ALVIN A. ARENS, James K. Loebbecke, "Auditoría un Enfoque Integral", Edición: sexta, Editorial Pearson- Prentice Hall, Educación, 2007

PÁGINAS WEB:

- www.gruposuperior.com
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- <http://www.wikilearning.com>
- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>
- <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1579S/y1579s03.htm>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresa
- <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/normas.htm>