UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO (A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025

AUTORES

CRISTHIAN SEBASTIAN MORETA CAMACHO

MARCO VINICIO SUISI MACAS

DIRECTORA

PSICOL. VANESSA GAVILÁNEZ

GUARANDA - ECUADOR

2026

Tema del proyecto de investigación

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025

Agradecimiento

Agradezco a Dios por brindarme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi formación profesional su guía y bendición han sido fundamentales para superar cada desafío presentado durante este proceso expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos, valores y experiencias que han contribuido a mi crecimiento académico y personal.

De manera especial, agradezco a mi director del proyecto de investigación Psicol. Vanessa Gavilánez por su valioso apoyo dedicación y compromiso sus conocimientos experiencia paciencia y orientación constante fueron fundamentales para el desarrollo y culminación exitosa de este trabajo investigativo. expreso mi sincero agradecimiento a mis pares, Ing. Javier García e Ing. Alejandro Sánchez, por su compañerismo, apoyo y valiosos aportes brindados durante el desarrollo de esta investigación. Su colaboración y motivación fueron un pilar importante para la culminación de este trabajo académico.

Sebastian Moreta y Marco Suisi

DEDICATORIA

Sebastian Moreta

Dedico el presente proyecto, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía mi fortaleza y la fuente de sabiduría que me ha permitido alcanzar esta importante meta en mi vida profesional. Con todo mi amor y gratitud, dedico este trabajo a mi querida madre, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias por su esfuerzo, sacrificio, apoyo incondicional comprensión y cariño valores que me han impulsado a seguir adelante en cada etapa de mi formación de mi vida también a mis hermanos por su apoyo y compañía, las palabras de aliento durante los momentos difíciles ha sido un aprendizaje en mi vida igual a mi padre que se que desde el cielo guía mis pasos día día y me lleva a ser mejor

Marco Suisi

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios por concederme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional. A mis padres, Juan y Olga, por su amor incondicional, sacrificio, esfuerzo y apoyo constante a lo largo de mi vida. Por enseñarme de perseverancia y brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. A mis hermanos, Roció y Fabian, quienes me acompañaron con sus consejos, palabras de aliento y confianza durante todo este proceso académico. De manera muy especial, dedico este logro a mi novia, Jennifer, por motivarme a seguir adelante cuando las circunstancias parecían complicadas. Tu compañía, confianza y cariño fueron una fuente de inspiración para no rendirme y continuar trabajando con dedicación hasta alcanzar esta meta.

Certificado de validación

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Psicol. Vanessa Gavilánez, Ing. Javier García e Ing. Alejandro Sánchez en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular **"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025"** desarrollado por los señores Cristhian Sebastián Moreta Camacho; Marco Vinicio Suisi Macas

CERTIFICAN

Que, luego de haber revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple el 100% con las exigencias académicas de la carrera **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 17 de junio del 2026

Atentamente,

Psicol. Vanessa Gavilánez
Director

Ing. Javier García
Par Académico

Ing. Alejandro Sánchez
Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Derecho de autor

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo/nosotros MARCO VINICIO SUISI MACAS y CRISTHIAN SEBASTIAN MORETA CAMACHO portador/res de la Cédula de Identidad No 0202525465 y 0201953890 en calidad de autor/res y titular/es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:
"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025 ", modalidad proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor(es) declara(n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Marco Vinicio Suisi Macas

Cristhian Sebastian Moreta Camacho

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

TABLA DE CONTENIDO

Tema del proyecto de investigación II

Agradecimiento III

DEDICATORIA IV

Certificado de validación V

Derecho de autor VI

TABLA DE CONTENIDO VII

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 8

1.1. DESCRIPCIÒN DE PROBLEMA 8

1.2. Formulación del problema 11

1.3. Preguntas de investigación 11

1.4. Justificación 11

1.5. Objetivos 13

Objetivo general 13

Objetivos Específicos 13

1.6. Variables 13

Variable independiente 13

Variable dependiente 13

Operacionalización De Variables 14

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 20

2.1. Antecedentes 20

2.2. Científico 27

2.2.1. Auditoria de gestión 27

2.2.2. Planificación de Auditoría de Gestión 29

2.2.3. Ejecución de la Auditoría 32

2.2.4. Informe de Auditoría 37

2.2.5. Talento humano 40

2.2.6. Evaluación del desempeño 41

2.2.7. Desempeño Laboral 44

2.2.8. Métodos de evaluación del desempeño 45

2.2.9. Tipos de desempeño laboral 48

2.2.10. Proceso de Evaluación del Desempeño 50

2.3. Conceptual 54

2.4. Legal 56

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008) Registro Oficial No. 449.. 56

2.4.2. Código de trabajo 58

2.4.3. Ley de compañías 67

2.4.4. Normas internacionales de auditoria 68

2.4.5. Reglamento interno de trabajo de la empresa CR- SECURITY Cía.Ltda..... 69

2.5. Georreferencial 74

CAPÌTULO III. METODOLOGÍA 76

3.1. Tipo de investigación 76

3.2. Enfoque de la investigación 77

3.3. Métodos de investigación 77

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos 78

3.6. Procesamiento de la información 79

3.7. Metodología de software empleada en el desarrollo de la aplicación 80

Capítulo IV 80

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados 80

CÁPITULO V 83

Propuesta 83

Conclusiones Generales 141

Anexos 157

Certificado anti plagio 165

INDICE DE TABLAS

Tabla 1..... 14

Tabla 2..... 85

Tabla 3..... 88

Tabla 4..... 89

Tabla 5..... 108

Tabla 6..... 109

Tabla 7..... 113

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 *Localización de la empresa*..... 75

Ilustración 2 *Estructura organigrama*..... 131

Introducción

La presente investigación se fundamenta en la ejecución de una auditoria de gestión ala unidad de talento humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., con el propósito de evaluar su incidencia en el desempeño laboral durante el período 2025. En la actualidad la gestión del talento humano constituye un elemento estratégico dentro de las organizaciones, debido a que influye directamente en la productividad el cumplimiento de objetivos institucionales y la calidad de los servicios ofrecidos diversas organizaciones presentan limitaciones relacionadas con la evaluación del desempeño, generando efectos negativos en el rendimiento de los colaboradores.

El interés por desarrollar esta investigación surge de la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades existentes en la gestión del talento humano de CR-SECURITY CÍA. LTDA., considerando que el recurso humano representa uno de los principales factores para el logro de los objetivos empresariales. Mediante la aplicación de una auditoría de gestión se busca evaluar los niveles de eficiencia, eficacia en los procesos relacionados con la administración del personal, permitiendo determinar su efecto en el desempeño laboral y proponer acciones de mejora orientadas al fortalecimiento institucional.

La importancia de este estudio radica en que proporciona un diagnóstico técnico de la situación actual de la unidad de recursos humanos, lo que permite identificar deficiencias en la evaluación del desempeño contribuirá a fortalecer la gestión administrativa mediante recomendaciones orientadas a optimizar los recursos humanos, mejorar el desempeño laboral y elevar la calidad del servicio que presta la empresa esta investigación constituye un aporte tanto académico como práctico para futuros estudios sobre auditoría de gestión y administración del talento humano

El estudio adoptó un enfoque de métodos mixtos, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para recopilar información relevante sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. La recolección de datos incluyó técnicas como la observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios de control interno aplicados al personal de la empresa. Estas herramientas permitieron obtener evidencia suficiente y competente para el análisis de los procesos evaluados y la identificación de oportunidades de mejora.

El propósito de la investigación fue ejecutar una auditoría de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., con el fin de evaluar su incidencia en el desempeño laboral. Para ello se plantearon como objetivos específicos fundamentar teóricamente la auditoría de gestión y el desempeño laboral mediante la revisión de normativa y modelos de auditoría aplicables; planificar la auditoría de gestión dirigida a la unidad de talento humano; y elaborar el informe de auditoría con sus respectivos hallazgos, conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo I. Formulación General del Proyecto, se encuentra la descripción del problema mediante la contextualización macro, meso y micro se presenta la formulación del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los objetivos, las variables y su respectiva operacionalización, estableciendo las bases para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II. Marco Teórico, se desarrolla el sustento teórico de la investigación mediante la revisión de antecedentes investigativos y se encuentran las bases científicas, conceptuales y legales relacionadas con la auditoría de gestión, el talento humano y el desempeño laboral.

En el Capítulo III. Metodología, se encuentra el enfoque, tipo y diseño de investigación, así como los métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de información, la población objeto de estudio y los procedimientos aplicados para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo IV. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados, se encuentran y se analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, permitiendo interpretar la información recopilada y determinar las principales deficiencias y oportunidades de mejora identificadas.

En el Capítulo V. Propuesta, se desarrolla la auditoría de gestión aplicada a la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., incluyendo las fases de planificación, ejecución e informe. Se encuentran la evaluación del control interno, los resultados de auditoría, las conclusiones y las recomendaciones orientadas al fortalecimiento del talento humano y al mejoramiento del desempeño laboral.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una auditoría de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., durante el período 2025, con la finalidad de determinar su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores. El estudio surgió debido a la necesidad de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos relacionados con la gestión del talento humano considerando que una adecuada administración del personal constituye un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento del desempeño laboral. Como parte del proceso de auditoría, se examinó específicamente el subsistema de evaluación del desempeño, dado que constituye un componente clave para medir el rendimiento, identificar las necesidades de capacitación y tomar decisiones sobre el desarrollo del talento humano.

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque de métodos mixtos. que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas a nivel descriptivo y de investigación de campo. Las técnicas de recolección de datos incluyeron observación directa, entrevistas y encuestas, apoyadas por instrumentos como cuestionarios de control interno, documentos de trabajo y programas de auditoría. Se aplicaron los procedimientos de auditoría correspondientes, planificación de la auditoría, ejecución de la auditoría, Informe de auditoría, permitiendo evaluar los procesos de la Unidad de Talento Humano y el cumplimiento de los procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño del personal.

Los resultados obtenidos permitieron identificar fortalezas y debilidades dentro de la gestión de talento humano, evidenciando oportunidades de mejora en los procedimientos de control, seguimiento y evaluación del personal. Se identificaron hallazgos relacionados con la

aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, el cumplimiento de las políticas institucionales y la implementación de mecanismos orientados a fortalecer el desempeño laboral.

Como resultado de la auditoría, se formularon conclusiones y recomendaciones para optimizar los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano, fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión de la evaluación del desempeño, contribuyendo así a la mejora continua del desempeño laboral de los empleados. La investigación constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y para el fortalecimiento de la gestión organizacional de CR-SECURITY CÍA. LTDA.

Palabras clave: auditoría de gestión, talento humano, evaluación del desempeño, desempeño laboral, control interno, eficiencia.

Abstract

This research aimed to conduct a management audit of the Human Talent Unit of CR-SECURITY CÍA. LTDA. during the year 2025, in order to determine its impact on employee job performance. The study arose from the need to evaluate the efficiency, effectiveness, and efficacy of human talent management processes, recognizing that proper personnel administration is a fundamental factor in achieving institutional objectives and strengthening work performance. Within the scope of the audit, the performance evaluation subsystem was specifically examined, as it constitutes a key component for measuring results, identifying training needs, and making decisions regarding human talent development.

The research employed a mixed-methods approach—combining quantitative and qualitative methods—at a descriptive and field-study level. Data collection techniques included direct observation, interviews, and surveys, supported by tools such as internal control questionnaires, working papers, and audit forms. The audit stages of planning, execution, and reporting were carried out, enabling an evaluation of the Human Talent Unit's processes and compliance with procedures related to employee performance evaluation.

The results identified strengths and weaknesses in human talent management, highlighting opportunities to improve personnel control, monitoring, and evaluation procedures. Findings were obtained regarding the application of the performance evaluation subsystem, compliance with institutional policies, and the implementation of mechanisms aimed at strengthening work performance.

As a result of the audit, conclusions and recommendations were formulated to optimize the Human Talent Unit's administrative processes, strengthen the internal control system, and improve performance evaluation management, thereby contributing to the continuous improvement of

employee work performance.This research serves as a support tool for managerial decision-making and for strengthening the organizational management of CR-SECURITY CÍA. LTDA.

Keywords: management audit, human talent, performance evaluation, job performance, internal control, efficiency.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1.DESCRIPCIÒN DE PROBLEMA

Contextualización

Macro

En Ecuador, la gestión de talento humano se ha considerado como un eje fundamental para el desarrollo organizacional, debido a su incidencia directa en el desempeño laboral y el cumplimiento de los adjetivos institucionales sin embargo diversos estudios realizados en el contexto nacional evidenciando que aunque el 73,3% de los trabajadores percibe de manera positiva a la gestión de talento humano ,aún excite un 20% de colaboradores que manifiesta insatisfecha , lo que refleja debilidades en procesos clave como la capacitación ,evaluación del desempeño y control del personal (Delgado et al., 2023).

Estas limitaciones se agravan en organizaciones donde no se aplica el mecanismo formal de control, como la auditoría de gestión la cual permite evaluar la eficiencia y eficacia de la economía en el uso de los recueros de talento humano, La ausencia de este tipo de auditoria puede generar inconsistencias en la administración del talento humano, afectando directamente el rendimiento laboral, productividad y la calidad de servicio.

Meso

En la provincia de Bolívar, las organizaciones especialmente aquellas pertenecientes al sector de servicios, presentan diversas limitaciones en la gestión del talento humano, las cuales inciden directamente en la eficiencia organizacional y en el desempeño de los colaboradores. El estudio surgió de la necesidad de evaluar la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos de gestión del talento humano, reconociendo que una adecuada administración del personal es un factor fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer el desempeño laboral.

En el marco de la auditoría, se examinó específicamente el subsistema de evaluación del desempeño, dado que constituye un componente clave para medir resultados, identificar necesidades de capacitación y tomar decisiones sobre el desarrollo del talento humano.

La investigación utilizó un enfoque de métodos mixtos, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, tanto a nivel descriptivo como de investigación de campo. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación directa, entrevistas y encuestas, apoyadas por herramientas como cuestionarios de control interno, papeles de trabajo y formularios de auditoría. Se llevaron a cabo las etapas de planificación, ejecución e informe de la auditoría, lo que permitió evaluar los procesos de la Unidad de Talento Humano y el cumplimiento de los procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño de los empleados.

Los resultados identificaron fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano, destacando oportunidades para mejorar los procedimientos de control, seguimiento y evaluación del personal. Se obtuvieron hallazgos relativos a la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño, el cumplimiento de las políticas institucionales y la implementación de mecanismos orientados a fortalecer el desempeño laboral.

Como resultado de la auditoría, se formularon conclusiones y recomendaciones para optimizar los procesos administrativos de la Unidad de Talento Humano, fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión de la evaluación del desempeño, contribuyendo así a la mejora continua del desempeño laboral de los empleados, se ha identificado que el 60% de las organizaciones realizan evaluaciones de desempeño de forma anual y apenas el 40% las efectúa cada seis meses, lo que demuestra una baja frecuencia en el monitoreo del rendimiento laboral (A. García & López, 2025).

Esta realidad también se evidencia en la provincia de Bolívar, donde gran parte de las empresas de servicios y de seguridad privada operan con limitaciones en la aplicación de mecanismos de control y evaluación de la gestión del talento humano, generando dificultades para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño de los trabajadores. Además, investigaciones nacionales señalan que únicamente el 16,31% de los trabajadores percibe una gestión de talento humano alta, mientras que el 53,19% la considera media y el 30,5% baja (Cabrera Flores & Santos Zapata, 2025).situación que se refleja en las organizaciones de la provincia, las cuales aún enfrentan desafíos para mejorar sus procesos de gestión y alcanzar niveles óptimos de productividad y calidad del servicio.

En consecuencia, en la provincia de Bolívar persisten deficiencias en la administración del talento humano y en la aplicación de herramientas de control, como la auditoría de gestión, situación que puede afectar el desempeño laboral de los colaboradores y limitar el logro de los objetivos institucionales y la competitividad de las empresas del sector.

Micro

La empresa CR-SEGURITY CIA.LTDA. dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada, no se encuentra exenta de esta problemática, ya que presenta posibles deficiencias en la gestión del talento humano relacionados con la ausencia de evaluaciones periódicas del desempeño, limitado programas de capacitaciones y debilidades en el control y seguimiento del personal. Esta situación podría generar efecto negativo en el desempeño laboral de los trabajadores, tales como baja productividad, incumplimiento de funciones y deficiencia en la calidad del servicio.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la auditoria de gestión aplicada a la unidad de talento humano en el desempeño laboral de la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA, durante año 2025?

1.3.Preguntas de investigación

¿Cómo influye la auditoria de gestión aplicada a la unidad de talento humano en el desempeño laboral de la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA DURANTE EL AÑO 2025?

¿Cómo se planifica la auditoria de gestión dirigida a la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA?

¿Qué conclusiones y recomendaciones se derivan del informe de auditoría de gestión realizada a la unidad de talento humano de CR-SEGURITY CIA LTDA?

1.4. Justificación

CR-SECURITY CÍA. LTDA. enfrenta limitaciones en la gestión del talento humano debido a la falta de una auditoría de gestión estructurada, lo que dificulta la evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad del subsistema de evaluación del desempeño. Esta situación impacta directamente en el desempeño laboral de los empleados, afectando su productividad, compromiso y desarrollo profesional, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta investigación se justifica por la necesidad de analizar como la realización de una Auditoria de gestión en la unidad de talento humano afecta el desempeño laboral. Se aplicará una auditoria de gestión para evaluar los procesos administrativos, identificar deficiencias y establecer acciones de mejora dirigidas a optimizar el desempeño del personal.

El estudio es relevante por qué proporcionará un diagnóstico técnico de la gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral, además facilitará la identificación de debilidades

en los procesos administrativos y contribuirá al fortalecimiento del control del talento humano más eficiente y una mejor calidad de servicio.

Esta investigación es relevante porque se relaciona con las áreas de una auditoria de gestión y recursos humanos .de acuerdo con la formación profesional en contabilidad y auditoría, abordara un problema específico al que enfrenta la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA. proporcionando soluciones técnicas que mejores la gestión organizativa y el rendimiento laboral

El estudio es viable debido a la disponibilidad de información institucional el acceso a la empresa y la colaboración del personal, se cuenta con recursos bibliográficos, tiempo suficiente y conocimientos técnicos necesarios para aplicaciones del proceso de auditoría de gestión lo que garantiza el desarrollo adecuando de la investigación.

Beneficiarios directos : La empresa CR-SEGURITY CIA LTDA y su personal quienes se beneficiarán de las mejoras en la gestión de talento humano y el desempeño laboral

Beneficiaros indirectos: los clientes de la empresa, investigadores y organizaciones del sector de seguridad privada que podrán utilizar esta investigación como referencias

La investigación genera impacto organizacional al construir a la mejora de los procesos de gestión de talento humano mediante la aplicación de la auditoria de gestión lo que refleja una mayor eficiencia administrativa, un mejor desempeño laboral de una forma de decisiones más sólidas. También tendrá un impacto académico al aportar evidencia sobre la relación entre auditoria de gestión y desempeño laboral,

Se espera que el estudio destermine como ejecución de una auditoria de gestión afecta el desempeño laboral a través de la evaluación de los procesos de gestión humano como resultado, se elabora un informe técnico que incluirá hallazgos, conclusiones y recomendaciones destinadas

a mejorar la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la gestión administrativa en CR-SEGURITY CIA LTDA hasta el 2025

1.5.Objetivos

Objetivo general

Ejecutar una auditoria de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA, año 2025 para evaluar su incidencia en el desempeño laboral

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la auditoria de gestión y el desempeño laboral mediante la revisión de normativa y modelo de auditoria aplicables a la unidad de talento humano
- Planificar la auditoria de gestión dirigida a la unidad de talento humano de la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA
- Elaborar el informe a la auditoria de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SEGURITY CIA LTDA

1.6.Variables

Variable independiente

Auditoría de gestión a la unidad de talento humano

Variable dependiente

Desempeño labor

Tabla 1

Operacionalización De Variables

Operacionalización de variables

N°	Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica
1	Auditoría de gestión a la unidad de talento humano	La auditoría de gestión a la unidad de talento humano es un proceso sistemático, objetivo e independiente que evalúa la eficiencia, eficacia, economía y cumplimiento de las actividades relacionadas con la administración del personal. Comprende las fases de	Planificación de la auditoría	La auditoría de gestión al final del primer trimestre se cumplirá el 100% de los objetivos establecidos**.**	**¿Considera usted que la institución planifica adecuadamente las auditorías de gestión relacionadas con la unidad de talento humano?**	Encuesta /Entrevista
			Ejecución de la auditoría	Al concluir la fase de planificación se ejecutará el 100% de los procedimientos establecidos.	**¿Ha evidenciado usted que las auditorías de gestión se desarrollan**	Encuesta / Entrevista

planificación, ejecución e informe de auditoría(A. J. C. García et al., 2024). La unidad de talento humano ayuda a contribuir al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento continuo de la organización(A. J. C. García et al., 2024).			**conforme a lo planificado?**	
	Informe de auditoría	Al finalizar el diagnóstico se identificarán el 100% de los hallazgos en los procesos evaluados.	**¿Conoce usted los resultados o recomendaciones emitidas en las auditorías de gestión realizadas en la institución?**	Encuesta / Entrevista
	Planificación del talento humano	Al finalizar el diagnóstico se identificará el 100% de las necesidades existentes en la unidad de talento humano.	**¿Considera usted que la institución cuenta con el personal necesario para cumplir sus actividades?**	Encuesta / Entrevista
	Evaluación del desempeño	Al finalizar la auditoría se realizará el 100% de las evaluaciones programadas.	**¿Ha sido usted evaluado periódicamente en el desempeño de sus funciones?**	Encuesta / Entrevista

Elaborado por Moreta Y Suisi. Fecha: 20/5/2026

Desempeño laboral

Operacionalización de variables

N.	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica
	Desempeño laboral	El desempeño laboral se concibe como el conjunto de actividades, comportamientos, competencias y resultados que los trabajadores demuestran en el cumplimiento de sus funciones dentro de una organización. Su valoración se realiza mediante	Métodos de evaluación del desempeño	Al finalizar el período de evaluación se aplicará el 100% de los métodos planificados para	**¿Considera usted que la institución utiliza métodos adecuados para evaluar su desempeño laboral?**	Encuesta / Entrevista

	métodos y procesos de evaluación que permiten identificar los diferentes niveles de rendimiento, fortalezas y oportunidades de mejora, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (Irving & Palacios, 2021).		evaluar el desempeño laboral.		
		Tipos de desempeño laboral	Al finalizar el período establecido se evaluará al 100% del personal programado para evaluación.	**¿Considera usted que en la institución se evalúan los diferentes aspectos de su desempeño**	Encuesta / Entrevista

			laboral (calidad, responsabilidad y cumplimiento de funciones)?	
	Proceso de evaluación del desempeño	Al concluir el período de evaluación se ejecutará el 100% de las evaluaciones programadas	**¿Considera usted que el proceso de evaluación del desempeño se realiza de manera periódica y organizada en la institución?**	Encuesta / Entrevista

Elaborado por Moreta Y Suisi. Fecha: 20/5/2026

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Desde una perspectiva prospectiva y de transformación institucional, se incorpora el artículo científico de (Boada-Medina & Pérez-Medina, 2025) titulado *"La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral óptimo de los trabajadores. Estudio de caso: CABE UNEFM"*. El objetivo central de esta investigación fue el diseño de un modelo estratégico de gestión del talento humano bajo un enfoque sostenible, diseñado para responder de manera contextualizada a las necesidades específicas de la universidad pública.

En cuanto al rigor metodológico, el estudio se basó en un análisis hermenéutico-documental de una muestra de 16 artículos científicos revisados por pares. Este proceso de interpretación y síntesis permitió a los autores proponer un modelo transformador estructurado en torno a seis dimensiones estratégicas: los fundamentos teóricos y conceptuales que rigen la disciplina; el vínculo directo entre la gestión estratégica y el desempeño laboral; la integración de la innovación tecnológica y la transformación digital; la adopción de modelos éticos y sostenibles; las características de gestión propias del ecosistema universitario público; y la capacidad de respuesta ante escenarios de crisis, así como los desafíos que estos plantean.

Los hallazgos de la investigación subrayan que el talento humano no debe considerarse meramente como un recurso operativo, sino como un agente estratégico esencial para el cambio y la evolución institucional. Esta perspectiva resulta de gran relevancia para la presente tesis, ya que ofrece una visión integral y actualizada (2025) de cómo la resiliencia organizacional y la digitalización constituyen componentes críticos para alcanzar la excelencia en el desempeño laboral dentro de entornos educativos complejos. Bajo una perspectiva humanista y centrada en el

desarrollo de capacidades, se incorpora el artículo científico de (Pérez, 2023), titulado *"La gestión estratégica de los recursos humanos: una mirada desde las competencias en las ciencias humanas"*. Esta investigación analiza la interrelación entre la administración estratégica y las competencias profesionales, priorizando el aprendizaje y el desarrollo continuo como pilares del rendimiento institucional. El autor identifica desafíos críticos para las organizaciones modernas, tales como la resistencia al cambio y la necesidad de marcos de capacitación que trasciendan las habilidades técnicas para abarcar una visión integral del individuo.

El estudio concluye que lograr una gestión eficaz requiere adoptar un enfoque colaborativo y centrado en el ser humano que fomente entornos laborales resilientes. La incorporación de esta perspectiva al marco teórico fortalece la investigación actual al establecer una base conceptual sobre la importancia de las competencias multidimensionales; esto complementa modelos anteriores que también subrayan la necesidad de una formación aplicada y de procesos de selección técnicos para impulsar el desarrollo tanto individual como organizacional. De esta manera, se establece una conexión necesaria entre los procesos administrativos y el factor humano como eje de cambio."

En el ámbito nacional, se identifica la investigación desarrollada por (González-Neira et al., 2021), titulada *"Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social"*. El objetivo principal de este estudio fue proponer un modelo de gestión estratégica orientado a la conformación de equipos óptimos que potencien el desarrollo integral, tanto individual como organizacional, dentro de la institución.

Adoptando un enfoque descriptivo, los autores realizaron un diagnóstico de la situación que reveló la ausencia de procesos técnicos adecuados para la selección de personal, así como la falta de un modelo de capacitación debidamente implementado. En respuesta a esta situación, la

investigación propone un modelo estratégico diseñado para optimizar los subsistemas de reclutamiento, selección, incentivos y evaluación del desempeño. De este modo, el estudio de (González-Neira et al., 2021), sirve como una base teórica fundamental para comprender cómo la optimización de los subsistemas de contratación y capacitación impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el plano del desarrollo empresarial local, se destaca el trabajo de investigación de (Bernardo & Villar, 2020), titulado *"Gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa Boho, Ambato"*. El estudio se centró en demostrar el impacto de la gestión del capital humano en el desempeño tanto del personal administrativo como del operativo de la organización en cuestión. La investigación comenzó identificando aspectos críticos, principalmente la falta de directrices estratégicas en los procesos de reclutamiento y selección, factor que derivaba en un bajo desempeño laboral y obstaculizaba el progreso de la organización. Metodológicamente, el trabajo se rigió bajo un diseño no experimental de alcance descriptivo, empleando la observación directa y la construcción de instrumentos técnicos para el análisis de los fenómenos encontrados. Como resultado de este proceso, los autores generaron un diagnóstico integral del entorno que derivó en la propuesta de un manual de procedimientos diseñado para mitigar las deficiencias en la gestión de personas. La relevancia de este antecedente para la presente tesis radica en su aplicación práctica en un contexto geográfico local, provee una metodología de diagnóstico que coincide con la necesidad de establecer modelos de gestión técnica observada en otros estudios nacionales, donde la falta de una selección adecuada y de modelos de capacitación aplicados compromete el alcance de los objetivos institucionales

Se destaca el estudio de investigación desarrollado por (Pérez, 2021), denominado *"Gestión del Talento Humano y Calidad de Vida Laboral en el Sector Calzado"*. Esta

investigación analiza cómo la gestión del personal influye en la competitividad industrial de la provincia de Tungurahua, la cual representa el 60 % de la producción nacional de calzado. El autor sostiene que el desempeño laboral depende directamente de la innovación en políticas de calidad de vida que fomenten el sentido de pertenencia y el compromiso mediante incentivos económicos, estabilidad laboral y planes de salud. Desde una perspectiva metodológica, el estudio encuestó a una muestra de seis empresas utilizando cuestionarios con escala de Likert, determinando que equilibrar los objetivos organizacionales con los beneficios para los empleados es la clave para retener talento de primer nivel en este sector altamente productivo. Dentro del ámbito de la fidelización del capital humano, sobresale el artículo científico de (Guerrero, 2021), titulado *"Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional"*. Esta investigación, de carácter científico y tecnológico, analiza diversas estrategias para mitigar la rotación y la escasez de personal mediante el diseño de propuestas de valor para colaboradores de alto potencial. Bajo un diseño metodológico mixto, la autora aplicó cuestionarios en dos etapas (antes de la contratación y a los seis meses de servicio) a una muestra de 50 operadores del sector minero, utilizando el modelo de Meyer y Allen para medir el compromiso. Los hallazgos principales demostraron que niveles elevados de compromiso con la continuidad laboral predicen una mayor intención de permanencia institucional. Este antecedente es clave, ya que valida el uso de indicadores actitudinales para el fortalecimiento de la retención del talento humano.

Desde una vertiente orientada a la innovación metodológica y la integración de procesos, se analiza el artículo científico de (Oca, 2021), denominado *"Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas"*. El propósito de esta investigación fue examinar cómo las metodologías de gestión de proyectos contribuyen a la

evaluación del desempeño, al desarrollo del capital humano y a la competitividad empresarial. Bajo un enfoque cualitativo y un método documental, el autor realizó un estudio exploratorio revisando estándares globales como PMBOK, ISO 21500, PRINCE2, Prism y SCRUM.

Los resultados de este estudio revelan que la gestión de proyectos facilita una evaluación integral del desempeño a través de tres pilares: en primer lugar, la optimización de la supervisión mediante un liderazgo cercano y el trabajo en equipo; en segundo lugar, la estructuración de las operaciones basada en objetivos claros y en la interdependencia de las tareas; y, en tercer lugar, el fomento de la mejora continua fundamentada en las lecciones aprendidas y en la competencia técnica. La investigación concluye que el uso de estas metodologías permite un desarrollo óptimo del talento humano al valorar no solo los objetivos de la organización, sino también las motivaciones personales del colaborador, posicionando a la gestión de proyectos como una herramienta estratégica esencial para la retención y el crecimiento del personal.

En una actualización académica reciente sobre la dinámica interna de las organizaciones, se incorpora el artículo de revisión de (Quispe, 2024), titulado *"Análisis de clima organizacional y desempeño laboral del personal en las instituciones"*. El objetivo principal de esta investigación fue sistematizar el conocimiento y las aportaciones teóricas sobre las perspectivas del clima organizacional y las tendencias en el desempeño laboral durante el periodo 2020-2024.

Mediante un enfoque descriptivo y un método de análisis documental, el autor examina la literatura científica disponible para determinar el impacto de estas variables en el logro de los objetivos institucionales. Los resultados destacan que, para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia, es imperativo que las organizaciones establezcan y mantengan un entorno laboral adecuado que fomente el bienestar de los empleados. La investigación concluye con una premisa fundamental para la gestión del talento: la existencia de una relación directamente proporcional,

en la que un clima organizacional favorable garantiza un alto desempeño laboral dentro de las instituciones. Con una visión regional y comparativa, se incorpora el artículo de revisión sistemática de (Amasifuén et al., 2021)**,** titulado *"Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión latinoamericana de literatura"*. Esta investigación se propuso analizar la producción científica de América Latina publicada entre 2015 y 2021 en bases de datos de alto impacto como Scielo, Science Direct, Redalyc y Dialnet. Mediante un análisis bibliográfico riguroso de 27 artículos científicos, los autores identificaron que el concepto de desempeño laboral ha sido frecuentemente asociado a variables externas como el clima organizacional y la satisfacción, lo que en ocasiones distorsiona su estudio como objetivo principal.

La investigación detalla que el desempeño laboral en el contexto latinoamericano está intrínsecamente vinculado a factores como la eficacia, la adaptabilidad, la comunicación, las relaciones interpersonales y —fundamentalmente— la gestión administrativa. Los hallazgos destacan que el trabajo en equipo orientado a resultados y la eficiencia operativa son los pilares que más influyen en la mejora del desempeño. La incorporación de esta perspectiva científica resulta de gran valor para la presente tesis, ya que confirma la naturaleza multidimensional del desempeño y subraya la necesidad de modelos de gestión estratégica que —al igual que las propuestas para optimizar la contratación y los incentivos en el sector público— busquen alinear el potencial individual con los objetivos de eficiencia institucional.

Desde una aproximación cualitativa orientada a la gestión interna de las unidades de personal, se examina el artículo científico de(Galvez et al., 2021), titulado *"El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo"*. La investigación tuvo como propósito central analizar el rendimiento y la voluntad de permanencia de los empleados de talento humano de una entidad educativa pública

durante el periodo 2018. El estudio se distingue por un diseño cualitativo de estudio de caso con carácter inductivo, empleando la revisión documental y entrevistas estructuradas como herramientas de recolección de información, cuyos datos fueron posteriormente procesados mediante una matriz de triangulación para un análisis comparativo profundo.

El análisis se centró en tres grupos de trabajadores categorizados por su régimen contractual. Los resultados revelaron un desempeño laboral 'deseable' y 'óptimo' en dos de los grupos, incluso ante disparidades remunerativas o la falta de indicadores de medición formal. No obstante, en el tercer grupo se identificó un rendimiento no decisivo ni óptimo, atribuido principalmente a la falta de especialización técnica. Un hallazgo crítico de la investigación fue la existencia de una marcada intención de rotación entre los empleados, evidenciando la necesidad de reformular los procesos internos de administración de personas. La incorporación de este antecedente es fundamental para la presente tesis, ya que ofrece evidencia sobre cómo la especialización y las condiciones contractuales influyen en la estabilidad del personal, complementando la propuesta de mejorar las etapas de contratación y evaluación para alcanzar los objetivos institucionales que se plantean en modelos de gestión estratégica similares

Desde una visión macro estructural sobre el ecosistema corporativo nacional, se incorpora el artículo científico de (Santander-Salmon, 2023), titulado *"Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos"*. Esta investigación analiza los obstáculos sistémicos que enfrenta la gestión de personal en el país, tales como las limitaciones económicas, las regulaciones laborales restrictivas y la prevalencia de culturas organizacionales marcadamente jerárquicas. El estudio destaca que, a pesar de estos desafíos, las organizaciones en Ecuador están evolucionando hacia estructuras más planas y adoptando tecnologías avanzadas para impulsar su competitividad y el desarrollo de competencias específicas.

La autora subraya que el liderazgo transformacional y la flexibilidad laboral son ejes estratégicos fundamentales para vencer la resistencia al cambio, enfatizando que una comunicación interna robusta y una inversión sostenida en programas de capacitación son determinantes para la productividad y la retención del talento. Los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la gestión mediante alianzas público-privadas e incentivos fiscales. Este aporte científico es esencial para la presente tesis, ya que contextualiza los desafíos actuales del entorno ecuatoriano y ratifica la importancia de modernizar los procesos de formación y las estructuras de mando, aspectos que convergen con la necesidad de optimizar los subsistemas de incentivos y evaluación para alcanzar los objetivos institucionales

2.2. Científico

2.2.1. Auditoria de gestión

La auditoría ha pasado por un proceso evolutivo profundo, según (Poma & Cárdenas, 2021), (Muñoz Alejandro, 2020)a pasando de ser una herramienta de detección de errores y fraudes antes del año 1900, a un mecanismo de determinación de razonabilidad financiera a mediados del siglo XX. En la actualidad, bajo un entorno globalizado, la auditoría de gestión se define como un examen sistemático y competitivo de evidencias, diseñado para facilitar una evaluación autónoma sobre el desempeño de una organización.

A diferencia de una auditoría financiera, cuyo objetivo es emitir una opinión profesional, la auditoría de gestión es una actividad de supervisión multidisciplinaria. Su propósito fundamental es diagnosticar, monitorear y verificar procesos con el fin de ofrecer sugerencias que optimicen la administración empresarial. Cuando se aplica específicamente al talento humano, busca

determinar el nivel de control sobre las actividades administrativas y operativas del departamento, asegurando que el capital humano actúe como un motor de productividad y competitividad.

Objetivos de la auditoría de gestión

El objetivo principal es evaluar si los programas y proyectos se ejecutan bajo criterios de economía, eficacia y eficiencia. Desglosando esto, sus metas específicas son:

Evaluación del desempeño: Medir el rendimiento institucional y de los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.

Identificación de oportunidades: Detectar fallas o ineficiencias en los procesos de apoyo, financieros y operativos.

Elaboración de recomendaciones: Formular propuestas de mejora y acciones correctivas para su consideración por parte de la alta dirección.

Verificación del cumplimiento: Comprobar la observancia de leyes, normas, reglamentos y políticas institucionales vigentes.

La auditoría de gestión ha evolucionado de ser un mecanismo meramente punitivo a convertirse en una herramienta de gestión estratégica. Según (Poma & Cárdenas, 2021), esta disciplina se fundamenta en un ciclo crítico de diagnóstico, monitoreo y verificación, con el objetivo último de formular recomendaciones que garanticen la mejora continua de los procesos organizacionales.

La investigación de los autores destaca que, en el contexto ecuatoriano, la auditoría de gestión actúa como un catalizador para el sistema socioeconómico. El análisis de su evolución revela una transición hacia la auditoría de desempeño, un enfoque que permite a las organizaciones ecuatorianas no solo medir la eficiencia, sino también asegurar una excelencia en la gestión alineada con los estándares actuales de competitividad.

La aplicabilidad de la auditoría como motor de eficiencia se extiende a áreas organizacionales críticas, como la gestión de activos físicos. En este sentido,(Parrales et al., 2020) , proponen un modelo de auditoría de mantenimiento diseñado para identificar oportunidades de mejora en la operatividad de activos, aplicable a diversos sectores como el industrial y el hospitalario.

Este enfoque metodológico se alinea con los estándares internacionales al estructurarse en las cuatro fases del ciclo de mejora continua: planificación, ejecución, verificación y actuación, bajo las directrices de la norma ISO 19011. El rigor científico de este modelo se sustenta en la aplicación de la técnica Delphi para la definición de criterios y el Proceso Analítico Jerárquico (PAJ) para la ponderación multicriterio, lo que permite un diagnóstico preciso(Serrano et al., 2020)

(Muñoz Alejandro, 2020; Poma & Cárdenas, 2021) sostiene que la relevancia de este modelo para la mejora continua se evidencia en su implementación práctica en el sector cementero de Ecuador. Los resultados de dicha auditoría no solo permiten calificar la gestión en este caso, alcanzando un nivel 'casi satisfactorio' del 92% sino que detectan áreas específicas de intervención, tales como los recursos humanos, el control de gestión y la programación del mantenimiento, elementos clave para alcanzar la excelencia operativa o conformidad total.

2.2.2. Planificación de Auditoría de Gestión

Para aplicar una auditoría debe seguir un rigor metodológico dividido en fases críticas que aseguran la obtención de evidencia suficiente y competente.

Esta etapa sienta las bases del trabajo de campo una vez eso se da inicio con una visita previa a la entidad objeto de estudio para obtener un conocimiento profundo de su estructura y operaciones se determina un elemento clave en esta fase y es la evaluación del control interno, que permite identificar los riesgos existentes y direccionar las técnicas y procedimientos de auditoría

que se aplicarán posteriormente. El auditor debe diseñar un plan detallado que cumpla con las normativas gubernamentales y los objetivos de la organización.

La planificación es un proceso que se divide en fases interconectadas:

Planificación preliminar: Esta primera etapa de la auditoria de gestión tiene como finalidad obtener un conocimiento general de la organización, de sus actividades y del entorno en el que desarrolla sus operaciones. Esta fase es fundamental porque permite al auditor identificar aspectos relevantes que servirán de base para el desarrollo, mediante esta etapa se recopila información inicial relacionada con la estructura organizacional, procesos institucionales, objetivo estratégico, norma interna y externa(Rodríguez et al., 2021).

Durante la planificación preliminar el auditor analiza la misión, visión, políticas y procedimientos de la identidad, revisa documentos importantes, realiza una evaluación inicial del sistema de control interno para determinar el nivel de confianza existente dentro de la organización con esto podrán identifica áreas críticas o vulnerables que requieran mayor atención durante la auditoria.

Aquí también se determina el alcance es decir la delimitación de los procesos, áreas y periodos que serán examinados, se establecen objetivos generales del examen y se identifican los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo del trabajo auditor. Su correcta planificación llevara a reducir tiempo, recursos y procedimientos, facilitando el cumplimiento de la auditoría.

Planificación especifica: la planificación especifica es la etapa en la cual se desarrolla detalladamente el trabajo que realiza el auditor durante el examen, en esta fase se transforman los objetivos generales definidos en la planificación preliminar en objetivos específicos(Rodriguez Gonzalez et al., 2024).

En esta fase se diseñan los programas de auditoria los cuales contienen lo procedimiento y actividades que serán aplicadas para evaluar cada componente o proceso auditado, los programas de auditoria son muy útiles para organizar el trabajo del auditor de manera lógica, sistemática y coherente, otra parte importante es la asignación de responsabilidades al equipo auditor defender actividades, tiempos y recursos necesarios para cada procedimiento.

Componentes clave del plan de auditoria

Alcance y objetivos: El alcance de auditoria define los límites del examen, especificando que áreas, procesos, actividades y periodos serán evaluados. Por otro lado, los objetivos establecen los resultados que se esperan alcanzar mediante la auditoria. Estos dos elementos son tan esenciales porque permiten orientar el trabajó auditor hacia aspectos relevantes de la organización y facilitan la evaluación de eficiencia, eficacia y economía institucional(Gerardo Chavarría, 2021).

Programas de auditoria: Los programas de auditoría son documentos técnicos que contienen los procedimientos y actividades que el auditor llevará a cabo durante la auditoría. Su propósito es establecer una guía estructurada para obtener evidencia y alcanzar los objetivos fijados. Estos programas garantizan la coherencia en el trabajo de auditoría y facilitan el seguimiento de las actividades realizadas.(Gerardo Chavarría, 2021).

Identificación de riesgos: La identificación de riesgos implica determinar los factores o situaciones que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales, identificar áreas críticas que requieren mayor atención y control. Entre los riesgos más comunes se encuentran las deficiencias en el control interno, el incumplimiento de las regulaciones, los errores administrativos y la falta de supervisión(Lascano, 2025).

Planificación estratégica institucional (PSI): La planificación estratégica institucional es una herramienta administrativa que orienta las actividades de la organización hacia el logro de

objetivos y metas a largo plazo, generalmente tiene una duración de tres a cinco años e incluye elementos fundamentales como la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño(Marcelo, 2021).

El Plan Estratégico Institucional (PSI) permite que todas las áreas de la organización trabajen de manera coordinada y alineadas con los objetivos institucionales esto facilita la toma de decisiones, la asignación de recursos y el seguimiento de los resultados.

2.2.3. Ejecución de la Auditoría

La ejecución de la auditoría es la fase central del proceso, ya que durante esta etapa se desarrollan los procedimientos técnicos y metodológicos para obtener evidencia suficiente, competente y relevante que sustente las conclusiones de la auditoría esta fase permite verificar el nivel de cumplimiento de las disposiciones regulatorias, evaluar el desempeño institucional y determinar si la gestión de recursos se lleva a cabo de acuerdo con los criterios de eficiencia, eficacia y economía(Valderrama et al., 2021).

La ejecución conlleva un proceso sistemático de recopilación, análisis y validación de información, mediante el cual el auditor obtiene evidencia capaz de demostrar la situación real de la organización. Esta etapa es también importante porque permite identificar riesgos, deficiencias en el control interno, incumplimientos administrativos y posibles desviaciones que afectan el logro de los objetivos institucionales. Y así la calidad del trabajo realizado durante la ejecución influye directamente en la fiabilidad y objetividad del informe final de auditoría.

Reunión de Apertura y Organización del Trabajo

El inicio formal de la fase de ejecución se produce con una reunión de apertura entre el equipo de auditoría y los gerentes de las áreas examinadas esta actividad es estratégicamente importante, ya que permite comunicar el alcance de la auditoría, los objetivos establecidos, el

cronograma de trabajo y las metodologías que se aplicarán durante el proceso. Se definen mecanismos de coordinación institucional para facilitar la entrega de la documentación, el acceso a la información y la disponibilidad del personal necesario para las actividades de auditoría(Armas-Heredia & Basurto-Arauz, 2024).

Durante esta etapa inicial, se asignan responsabilidades específicas a cada miembro del equipo de auditoría, establece roles relacionados con la recopilación de información, las pruebas, el análisis de documentos y la preparación de los papeles de trabajo. En consecuencia, una organización adecuada del trabajo ayuda a optimizar el tiempo, reducir las limitaciones operativas y garantizar que la auditoría se lleve a cabo de acuerdo con las normas técnicas establecidas.

Evaluación del Control Interno

Uno de los aspectos fundamentales de la fase de ejecución es la evaluación del sistema de control interno implementado por la organización. Esta actividad tiene como objetivo determinar si las políticas, los procedimientos y los mecanismos de control establecidos son adecuados para prevenir errores, detectar irregularidades y minimizar los riesgos administrativos, financieros u operativos. El auditor analiza la estructura organizativa, la segregación de funciones, los niveles de autoridad y los sistemas de supervisión implementados por la entidad(Chango Galarza et al., 2024).

La evaluación del control interno permite medir la fiabilidad de la información generada por la organización, ya que un sistema sólido reduce la probabilidad de errores significativos y fortalece la transparencia institucional. Por el contrario, la existencia de debilidades en el control exige que el auditor amplíe el alcance de las pruebas y realice un análisis más exhaustivo de las áreas consideradas críticas o de mayor riesgo.

Aplicación de Pruebas de Auditoría

Durante la ejecución de la auditoría, se aplican diferentes tipos de pruebas para verificar la razonabilidad de la información examinada. Las pruebas de controles tienen como objetivo verificar la eficacia de los procedimientos internos implementados por la entidad, mientras que las pruebas sustantivas buscan validar directamente la exactitud y veracidad de las transacciones financieras, administrativas y operativas.(Cruz, 2024).

Los procedimientos sustantivos pueden incluir conciliaciones, verificaciones selectivas, análisis de registros contables y una revisión detallada de la documentación de respaldo. Mediante estas actividades, el auditor identifica inconsistencias, omisiones o desviaciones significativas que podrían afectar la fiabilidad de la información institucional. La combinación de pruebas de control y procedimientos sustantivos permite una evaluación más integral y técnicamente sólida de las operaciones de la entidad auditada.

Técnicas para la obtención de evidencia

La evidencia es el elemento esencial que sustenta las conclusiones del auditor; por tanto, debe obtenerse utilizando técnicas fiables y técnicamente sólidas. Entre las principales técnicas utilizadas durante la auditoría se encuentra la observación directa, que permite examinar el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones dentro de la organización facilitando asi la identificación de deficiencias operativas y verifica si las actividades se realizan de acuerdo con los procedimientos establecidos(Hernández Marcos, 2025).

La revisión documental permite analizar contratos, archivos, manuales, registros contables y demás documentación relacionada con las operaciones institucionales. Esta técnica verifica la legalidad, autenticidad y coherencia de la información presentada por la entidad. Asimismo, las confirmaciones externas permiten validar datos a través de terceros independientes —como

bancos, clientes o proveedores—, reforzando así la credibilidad de la evidencia recopilada.(Hernández Marcos, 2025).

Las entrevistas y las encuestas son herramientas valiosas para recopilar información cualitativa sobre las operaciones institucionales, las percepciones del personal y las posibles limitaciones en los procesos auditados. Estas técnicas ofrecen una perspectiva más amplia de la gestión administrativa y facilitan la identificación de problemas que no siempre resultan evidentes a través de la documentación escrita por sí sola.

Uso de indicadores de gestión

En la auditoría de gestión, el uso de indicadores constituye una herramienta técnica fundamental, ya que permite medir el desempeño institucional mediante parámetros cuantitativos y cualitativos. Estos indicadores permiten al auditor comparar los resultados reales con los objetivos planificados, los estándares del sector o los períodos anteriores, facilitando así la identificación de desviaciones y niveles de cumplimiento.

Los indicadores contribuyen a evaluar la eficiencia en el uso de los recursos, la efectividad en el logro de los objetivos y la economía aplicada en las operaciones institucionales, como resultado, su aplicación promueve una evaluación objetiva basada en datos verificables, fortalece la calidad de las conclusiones del auditor(Figueroa Arenas, 2025).

Elaboración de Hallazgos de Auditoría

El resultado más relevante de la fase de ejecución es la formulación de los hallazgos de auditoría, entendidos como situaciones detectadas que revelan discrepancias entre la realidad observada y los criterios regulatorios o técnicos establecidos(Sosa-Cardozo, 2025).

Para que un hallazgo sea claro y técnicamente válido, debe estructurarse a partir de cuatro elementos fundamentales:

- **Condición:** La condición describe la situación encontrada por el auditor.
- **Criterio**: El criterio establece lo que debió haberse cumplido de acuerdo con normas, políticas o procedimientos.
- **Causa:** La causa explica las razones que condujeron a la desviación.
- **Efecto:** Determina las consecuencias o los riesgos derivados de dicha situación.

Esta estructura metodológica permite presentar los hallazgos de manera lógica, objetiva y técnicamente sólida, facilitando así la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora institucional.

Comunicación de Resultados y Cierre de la Ejecución

La fase de ejecución culmina con una reunión de cierre entre el equipo de auditoría y los representantes de la entidad auditada, aquí se presentan los resultados preliminares obtenidos durante el examen, lo que permite a los responsables comprender las observaciones detectadas y brindar aclaraciones o comentarios sobre las situaciones identificadas(Tellechea Delovo, s. f.).

Esta reunión refuerza el principio de transparencia y garantiza que la gerencia tenga la oportunidad de analizar los hallazgos antes de la elaboración del informe final. Finalmente, las conclusiones alcanzadas durante la ejecución constituyen la base técnica para la redacción del informe final de auditoría, documento que formaliza las observaciones, recomendaciones y criterios profesionales derivados del examen.

En esta etapa de la ejecución de la auditoria se aplican los indicadores de gestión para evaluar el manejo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo. El análisis se centra en las "3 Es":

- **Eficiencia:** Relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados.
- **Eficacia:** Grado de cumplimiento de las metas en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
- **Economía:** Evaluación de si la entidad adquiere y utiliza sus recursos al costo alternativo más bajo sin comprometer la calidad. Durante esta fase, se recopila la evidencia necesaria que respalda los hallazgos y criterios difundidos por el equipo auditor

2.2.4. Informe de Auditoría

La fase de comunicación de resultados constituye la cuarta etapa del proceso de auditoría y representa el momento en que los resultados obtenidos durante la planificación, ejecución y evaluación se comunican formalmente a la gerencia y a las partes interesadas. Dentro del enfoque científico de la auditoría, esta fase es de fundamental importancia, ya que permite transformar los resultados técnicos en información estructurada, comprensible y útil para la toma de decisiones institucionales(Castellanos, 2025).

La comunicación de resultados trasciende la mera redacción de un documento; conlleva un proceso integral de análisis, interpretación y presentación de conclusiones respaldadas por evidencia suficiente y verificable.

Esta etapa garantiza que los resultados de la auditoría se transmitan de manera objetiva, clara y oportuna, al tiempo que refuerza los principios de transparencia, rendición de cuentas y mejora continua dentro de la organización. Desde una perspectiva metodológica, la comunicación adecuada de los resultados permite a la gerencia comprender las deficiencias detectadas, identificar sus causas e implementar acciones correctivas dirigidas a fortalecer la gestión institucional.

Propósito del informe de auditoría

El informe de auditoría es el producto final del proceso de auditoría y se define como un documento técnico formal mediante el cual el auditor presenta de manera objetiva e imparcial los resultados obtenidos durante la auditoría, su objetivo principal es comunicar las conclusiones derivadas de la auditoría, proporcionando a la gerencia una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de medidas correctivas o preventivas(Imbaquingo Esparza, 2023).

El informe demuestra el nivel de cumplimiento con las normas, políticas, objetivos y procedimientos institucionales, además de identificar fortalezas, debilidades y riesgos existentes dentro de la organización. En las auditorías de gestión o desempeño, el informe adquiere aún mayor importancia, ya que evalúa el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos públicos o privados., no solo cumple una función informativa, sino también preventiva y correctiva, puesto que sus recomendaciones contribuyen a fortalecer el control interno y a optimizar los procesos administrativos, financieros y operativos(Vivar-Astudillov & Torres-Palacios, 2024).

El resultado final no es meramente una opinión, sino un informe exhaustivo y detallado. Este documento es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y debe incluir tres elementos clave:

- **Comentarios:** Una descripción de los hechos observados durante la revisión.
- **Conclusiones:** Juicios profesionales derivados de la comparación entre los resultados esperados y los resultados reales.
- **Recomendaciones:** Sugerencias específicas para que la dirección las implemente con el fin de corregir desviaciones y fomentar el desarrollo institucional.

Comunicación y difusión de los resultados

La comunicación de los resultados trasciende la simple entrega del informe escrito; implica un proceso interactivo entre el equipo de auditoría y la dirección de la entidad auditada. En este sentido, la reunión de cierre resulta crucial, ya que permite presentar los resultados preliminares, aclarar las observaciones y resolver cualquier discrepancia respecto a los hallazgos identificados.(Bilardi, 2023).

El informe debe distribuirse formalmente a los responsables de las áreas examinadas, a la alta dirección y a los órganos encargados de la supervisión y el seguimiento institucional. En las organizaciones públicas y las cooperativas, la comunicación de los resultados también está vinculada a los principios de transparencia y rendición de cuentas, promoviendo la difusión de los informes a los órganos de control, juntas directivas o asambleas generales.

Una comunicación eficaz fomenta la aceptación de las recomendaciones emitidas y refuerza el compromiso institucional con la implementación de acciones correctivas. En consecuencia, la eficacia del proceso de auditoría depende en gran medida de la capacidad del informe para transmitir información clara, objetiva y técnicamente sólida.

Seguimiento de las recomendaciones

Su objetivo principal es verificar en qué medida se han cumplido e implementado las recomendaciones emitidas en el informe final; esta fase es especialmente importante, ya que permite evaluar si las acciones correctivas propuestas por el auditor se llevaron a cabo efectivamente y contribuyeron a fortalecer la gestión institucional.(González & Caicedo, 2023).

El seguimiento conlleva revisar los procesos, controles y actividades que presentaron deficiencias durante la auditoría, con el fin de determinar si se han atendido los hallazgos y si los riesgos identificados se han mitigado adecuadamente. Asimismo, esta etapa fomenta la mejora

continua al incentivar a las organizaciones a fortalecer sus mecanismos de control interno y a optimizar sus procesos administrativos y operativos.

Esta fase no solo cierra el ciclo de auditoría, sino que también garantiza que el trabajo realizado en las etapas anteriores genere beneficios tangibles para la entidad objeto de revisión.

2.2.5. Talento humano

En el ámbito del talento humano, la mejora continua implica revalorizar la creatividad y el ingenio de los miembros de la organización, ya que al alinear los beneficios de la empresa con los del trabajador y fomentar sistemas de sugerencias, la auditoría deja de ser un mecanismo de control punitivo para convertirse en un proceso humanista que coloca a la organización en una posición competitiva superior(Lucumi Asprilla et al., 2025).

Definición la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano (GTH) se define conceptualmente como un conjunto integral de procesos organizativos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados, con el objetivo primordial de asegurar su compromiso con la organización. Bajo la teoría de los recursos y capacidades (VBR), el talento humano es considerado uno de los recursos más valiosos, ya que es el encargado de desarrollar y aplicar las estrategias, procesos y servicios que determinan el nivel de éxito y desempeño de una empresa.(Río-Cortina et al., 2022)

A continuación, se detalla la información clave sobre el talento humano contenida en las fuentes:

Importancia Estratégica y Competitividad

- **Ventaja Competitiva:** Los recursos humanos y organizativos poseen un alto potencial para generar ventajas competitivas sostenibles, debido a que son difíciles de emular o sustituir por la competencia.
- **Impacto en el Desempeño:** Una gestión efectiva del capital humano genera capacidades intelectuales, de adaptabilidad, de relacionamiento y de transferencia de conocimiento, lo que se traduce en un mayor índice de desempeño organizacional y mejores beneficios económicos.
- **Sostenibilidad:** El fortalecimiento continuo del capital humano es lo que permite a las organizaciones mantener su competitividad y supervivencia a largo plazo en entornos inciertos.

  escenarios comerciales dinámicos e inciertos.

En la actualidad, la sostenibilidad del talento humano también incluye aspectos como el bienestar laboral, la inclusión, la diversidad y el equilibrio entre vida personal y trabajo, factores que impactan directamente en el desempeño organizacional.

2.2.6. Evaluación del desempeño

Es un factor crítico de éxito que permite monitorear el "estado de salud" de la organización, permite identificar fortalezas y debilidades en los trabajadores, facilitando la toma de decisiones en áreas como promoción, capacitación y compensación.

La evaluación de desempeño permite identificar el aporte individual de cada trabajador al logro de los objetivos organizacionales, por medio de este proceso las organizaciones pueden medir competencias, habilidades, conocimientos y actitudes, garantizando una gestión mas

eficiente del recurso humano, favoreciendo el cumplimiento de metas institucionales(Heredia-Quito & Narváez, 2021a) .

Criterios de medición: Esto implica desarrollar indicadores específicos para los empleados que estén estrechamente vinculados al crecimiento general de la empresa. Dichos indicadores se alinean con los objetivos estratégicos y pueden incluir métricas cuantitativas y cualitativas, tales como la productividad, la calidad del trabajo, el cumplimiento de objetivos y las habilidades interpersonales.

Vínculo con los incentivos: Para ser eficaz, este enfoque debe estar vinculado a un sistema de remuneración y reconocimiento basado en el desempeño.

El uso de incentivos, incluso no económicos como el empoderamiento, mejora la rentabilidad y disminuye la rotación.

También se incluyen prácticas como retroalimentación continua, evaluaciones 360° evaluación integral que incluye jefes, compañeros y subordinados y planes de desarrollo individual, que fortalecen el compromiso y el desempeño del talento humano (Heredia-Quito & Narváez, 2021a).

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos están orientados a mejorar la productividad y el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización. Entre los principales objetivos se encuentran:

- Identificar el nivel de rendimiento laboral
- Determinar necesidades de capacitación
- Reconocer logros alcanzados
- Fortalecer las competencias del personal y proporcionar información para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, incentivos y planes de mejora.

De igual manera la evaluación del desempeño laboral busca alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. De manera que el trabajador conozca sus responsabilidades y contribuya de manera efectiva al cumplimiento de las metas institucionales, fortaleciendo el compromiso y la motivación laboral (Toapanta, 2024a).

Importancia de la evaluación del despeño

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que constituye un mecanismo esencial para conocer el nivel de eficiencia y eficacia con que los trabajadores ejecutan sus actividades. Mediante este proceso las organizaciones pueden detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias y fortalecer las capacidades del talento humano, contribuyendo al crecimiento institucional y al logro de ventajas competitivas (Heredia-Quito & Narváez, 2021b).

La evaluación del desempeño fomenta la comunicación entre gerentes y empleados, promoviendo una cultura de retroalimentación continua. Esta interacción permite establecer expectativas claras sobre el trabajo realizado y facilita la implementación de estrategias que contribuyen a la mejora profesional y organizacional. (Heredia-Quito & Narváez, 2021b).

Características de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se caracteriza por ser un proceso sistemático, objetivo, periódico y orientado a resultados. Es sistemático porque sigue procedimientos previamente establecidos; objetivos porque utiliza criterio definidos para medir el desempeño de forma periódica porque se realiza en intervalos determinados y orientados a resultados porque busca mejorar el rendimiento individual y organizacional(Gaona & Jiménez, 2026).

Debe ser participativo y trasparente, permitiendo que los trabajadores conozcan los criterios de evaluación y reciban retroalimentación sobre su desempeño. Una evaluación eficaz debe estar basada en indicadores medibles y alineada con los objetivos estratégicos de la

organización para garantizar resultados confiables y útiles para la gestión del talento humano (Toapanta, 2024b).

2.2.7. Desempeño Laboral

Para (Manzano et al., 2022) Define el desempeño laboral como el conjunto de acciones y comportamientos observables de los trabajadores que están alineados con los objetivos de la organización. Su importancia radica en que es el vehículo principal para alcanzar la eficiencia empresarial y el éxito organizacional. No se trata de un fenómeno estático, sino de un proceso dinámico influido tanto por las capacidades individuales como por los sistemas de gestión que la empresa implementa para supervisarlo y potenciarlo.

Asimismo, está vinculado a la capacidad de adaptarse al cambio, de innovar y de participar activamente en equipos de trabajo. Las organizaciones modernas evalúan no solo los resultados obtenidos, sino también la manera en que se alcanzan, teniendo en cuenta aspectos como la ética, la responsabilidad y la contribución al clima organizacional. De esta forma, el desempeño se convierte en un factor estratégico que impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad empresarial.

La evaluación del desempeño es el proceso sistemático mediante el cual se mide y valora el rendimiento de un trabajador en su puesto. Según investigaciones recientes en el sector industrial:

- **Impacto Temporal:** Se ha demostrado que, si bien la correlación entre la evaluación y el rendimiento puede ser baja dentro del mismo año fiscal, existe una influencia positiva significativa en la productividad del empleado al año siguiente de haber sido evaluado. Esto sugiere que la evaluación actúa como un mecanismo de retroalimentación que rinde frutos a mediano plazo.

- **Factores Psicosociales:** Para que la evaluación impacte realmente en el desempeño, debe fundamentarse en la comunicación y la transparencia. Estos elementos son críticos para mantener la motivación y el compromiso del personal, asegurando que el trabajador entienda cómo sus resultados afectan el crecimiento global de la empresa.(González Bríñez et al., 2022)

2.2.8. Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que valora el rendimiento de los empleados mediante diversos métodos diseñados para medir el logro de objetivos, las competencias, las responsabilidades y los resultados obtenidos durante un período determinado. La selección del método de evaluación depende de las características de la organización, el tipo de actividades que realiza y los objetivos que persigue la dirección. Según la literatura científica, los métodos de evaluación han evolucionado desde enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la productividad hacia modelos integrales que consideran aspectos conductuales, competencias laborales y resultados organizacionales. (Asencio, 2020a).

Para que los métodos de evaluación estén bien aplicados se genera información objetiva para la toma de decisiones relacionadas con ascensos, formación, incentivos, reasignaciones y planes de mejora. Asimismo, contribuye a fortalecer la gestión del talento humano al identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de los empleados.

Escala gráfica de calificación

La escala gráfica de calificación es uno de los métodos más utilizados debido a su facilidad de aplicación y comprensión. Consiste en evaluar diversos factores de desempeño, como responsabilidad, puntualidad, calidad del trabajo, iniciativa, cooperación y logro de objetivos, utilizando escalas numéricas o descriptivas preestablecidas (Asencio, 2020b).

Este método permite comparar el desempeño de los empleados y ofrece una visión general del mismo. Algunos autores señalan que puede verse influido por la subjetividad del evaluador, especialmente cuando no existen criterios claramente definidos para asignar las calificaciones. A pesar de esta limitación, sigue siendo muy utilizado debido a su practicidad y a su bajo coste de implementación.

Método de elección forzada

El método de elección forzada consiste en presentar al evaluador una serie de enunciados sobre el comportamiento laboral del empleado, entre los cuales debe seleccionar aquellos que mejor describan su desempeño. Este procedimiento busca reducir la influencia de las preferencias personales y minimizar las sesiones de evaluación (Morataya Escobar, 2023).

Diversos estudios destacan que este método aumenta la objetividad del proceso de evaluación, ya que requiere que el evaluador seleccione opciones prediseñadas y validadas. Además, facilita la identificación de características específicas relacionadas con el comportamiento y el desempeño laboral.

Método de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos se basa en el registro continuo de comportamientos excepcionalmente positivos o negativos observados durante el desempeño de las funciones laborales. El evaluador documenta las situaciones relevantes que tienen un impacto significativo en los resultados de la organización.

La principal ventaja de este método radica en que se fundamenta en hechos concretos y observables, lo que permite una evaluación más precisa del comportamiento del empleado. Asimismo, proporciona evidencia objetiva que puede utilizarse durante los procesos de retroalimentación y desarrollo profesional (Rodríguez Zambrano, 2022).

Evaluación por objetivos

La evaluación del desempeño por objetivos es un método diseñado para medir en qué medida se han alcanzado las metas establecidas previamente por el empleado y la organización. Este enfoque se basa en la dirección por objetivos y busca alinear los esfuerzos individuales con las metas estratégicas de la organización.

La importancia de este método radica en su enfoque en resultados verificables y medibles, lo que reduce significativamente la subjetividad. Además, fomenta la participación activa del empleado en la definición de objetivos, fortalece su compromiso con la organización (Morales López et al., 2020).

Evaluación 360°

La evaluación 360° se considera uno de los métodos de evaluación del desempeño más completos, ya que recopila información de múltiples fuentes. Este sistema involucra a supervisores, colegas, subordinados, clientes internos y externos, e incluso al propio empleado evaluado mediante procesos de autoevaluación.

Este método proporciona una visión holística del desempeño laboral al considerar diferentes perspectivas sobre el comportamiento y el desempeño del empleado, también, facilita la identificación de competencias, habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y habilidades interpersonales (Calle-Quezada et al., 2024).

Evaluación basada en competencias

La evaluación basada en competencias analiza el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que posee un empleado para desempeñar sus funciones. Este método se ha vuelto muy relevante en las organizaciones modernas debido a su enfoque en el desarrollo del talento humano.

Las competencias evaluadas se clasifican generalmente en competencias técnicas, relacionadas con el conocimiento específico del puesto, y competencias conductuales, vinculadas a aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad (Menzala-Peralta et al., 2023).

2.2.9. Tipos de desempeño laboral

El desempeño laboral representa el grado en que un empleado cumple con las funciones, responsabilidades y objetivos que se le asignan dentro de una organización. Es un indicador fundamental para determinar la contribución de los empleados al logro de los resultados institucionales (Peiró et al., 2021).

Desempeño Sobresaliente

El desempeño sobresaliente se caracteriza por resultados que superan las expectativas de la organización. Los empleados que demuestran este tipo de desempeño muestran altos niveles de productividad, compromiso, innovación y capacidad para resolver problemas.

Desempeño Satisfactorio

Se refiere al cumplimiento adecuado de las funciones y responsabilidades asignadas. El empleado cumple con los estándares establecidos por la organización y contribuye positivamente al logro de los objetivos institucionales**.**

Desempeño Regular

Este tipo de desempeño demuestra el cumplimiento parcial de las actividades asignadas. Si bien el empleado logra algunos resultados, las limitaciones afectan la eficiencia y la calidad de su trabajo.

Desempeño Deficiente

Esto ocurre cuando el empleado no cumple con los estándares mínimos establecidos para el puesto. Generalmente se relaciona con errores frecuentes, incumplimiento de objetivos, baja productividad y dificultad para adaptarse a las exigencias de la organización.

Desempeño Individual

Este tipo de desempeño se fundamenta en la contribución única de cada colaborador, parte rigurosamente de los perfiles de puestos de trabajo y su coherencia con los objetivos planificados para su área específica. En el ámbito docente, por ejemplo, el desempeño individual se analiza de forma holística mediante la observación de clases, encuestas y la revisión de materiales pedagógicos, lo que permite identificar fortalezas personales y fomentar la reflexión sobre la propia práctica. (Mera Zambrano, 2025a).

Desempeño Grupal y Colaborativo

El desempeño grupal trasciende el trabajo aislado y se centra, en cambio, en la colaboración entre pares y el intercambio de mejores prácticas dentro de una cultura de aprendizaje colaborativo. Este enfoque es fundamental para fomentar un entorno educativo o empresarial que promueva el crecimiento profesional compartido y el éxito de los estudiantes o de la organización.

Herramientas como la evaluación de 360 grados son fundamentales en esta dimensión, ya que integran la visión de colegas y otros actores para medir cómo el individuo impacta en su equipo, aunque se debe cuidar la subjetividad inherente a estos procesos tradicionales(Uría Salvador, 2020).

Niveles de desempeño laboral

Según (Marín-Moncada & Chávez-Franco, 2024) los niveles de desempeño representan la escala de cumplimiento y productividad de los empleados frente a los estándares de la

organización. Las investigaciones sugieren que estos niveles no son estáticos; si bien una evaluación puede mostrar una baja correlación con el desempeño inmediato, ejerce una influencia positiva significativa en la productividad de los trabajadores durante el año posterior a dicha evaluación. Identificar estos niveles permite a la dirección diagnosticar la «salud» operativa de diversas áreas y diseñar sistemas de intervención para impulsar el rendimiento en aras de la eficiencia empresarial.

Impacto en la Eficiencia Organizacional

La integración de los niveles individuales y grupales se consolida en el desempeño u eficiencia organizacional. Un sistema de evaluación del desempeño bien diseñado actúa como el puente que une el talento humano con los lineamientos estratégicos de la empresa, la adopción de modelos que combinen métodos tradicionales con herramientas avanzadas, como la inteligencia artificial, permite analizar este desempeño global en tiempo real y con capacidad predictiva, garantizando que la organización se mantenga competitiva y alineada con sus metas a largo plazo(Bautista Muñoz et al., 2025a).

El proceso de evaluación del desempeño se conceptualiza en la literatura científica como un sistema sistemático y periódico destinado a medir y valorar el rendimiento de los trabajadores, con el fin último de elevar la productividad y alcanzar la eficiencia empresarial. Para que este proceso sea válido y efectivo dentro de una organización, debe estructurarse bajo criterios técnicos y metodológicos rigurosos.

2.2.10. Proceso de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y continuo mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en función de los objetivos institucionales, las competencias requeridas y los resultados obtenidos durante un período

determinado. Su objetivo principal es proporcionar información objetiva para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano, desarrollo profesional, capacitación, incentivos y mejora continua de la organización. Diversos estudios recientes indican que una evaluación adecuada contribuye significativamente al aumento de la productividad, a la motivación de los empleados y al logro de los objetivos institucionales.(Asencio, 2020c).

El proceso de evaluación del desempeño no debe considerarse meramente como una herramienta de control, sino más bien como un mecanismo estratégico que fortalece las capacidades de los empleados y alinea los objetivos individuales con las metas organizacionales. Cuando se lleva a cabo de manera transparente y objetiva, este proceso fomenta la comunicación entre gerentes y empleados, mejora el clima organizacional y promueve una cultura de mejora continua.

Planificación de la evaluación

La planificación es la primera etapa del proceso de evaluación del desempeño. Durante esta fase, se establecen los objetivos de la evaluación, los criterios de medición, los indicadores de desempeño, los métodos que se utilizarán y el periodo de evaluación correspondiente. Asimismo, se determinan las responsabilidades de los evaluadores y se diseñan los instrumentos para recopilar la información necesaria. Una planificación adecuada garantiza la objetividad y fiabilidad de los resultados, evitando inconsistencias o interpretaciones subjetivas durante la evaluación. La literatura especializada sostiene que definir claramente los indicadores y estándares de desempeño facilita la comparación de los resultados obtenidos frente a los objetivos previamente establecidos.

Comunicación de expectativas

Una vez definidos los criterios de evaluación, la organización debe comunicar oportunamente a los empleados los objetivos, responsabilidades e indicadores que se tendrán en

cuenta durante el proceso. Esta etapa es crucial, ya que permite a los empleados comprender claramente las expectativas de la institución respecto a su desempeño.

Una comunicación eficaz fomenta la transparencia en el proceso y fortalece el compromiso de los empleados con el logro de las metas organizacionales. Además, reduce la incertidumbre y ayuda a los empleados a centrar sus esfuerzos en cumplir los objetivos establecidos. Diversos autores destacan que la participación activa de los empleados durante esta fase aumenta la aceptación de los resultados de la evaluación.

Recopilación de información

La recopilación de información implica reunir evidencias relacionadas con el desempeño laboral de los empleados. Se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos, tales como la observación directa, entrevistas, cuestionarios, registros de productividad, informes de actividades, autoevaluaciones y evaluaciones realizadas por supervisores o compañeros.

La calidad de la información recopilada determina en gran medida la validez de los resultados de la evaluación. Por ello, es fundamental que los datos obtenidos sean verificables, pertinentes y estén directamente relacionados con las funciones y responsabilidades del puesto. Las evidencias recabadas respaldan objetivamente las conclusiones del proceso de evaluación.

Aplicación de la evaluación

Se implementan los métodos e instrumentos previamente seleccionados para medir el desempeño de los empleados. Según el modelo adoptado por la organización, se pueden utilizar escalas de calificación, evaluaciones basadas en competencias, evaluaciones objetivas, evaluaciones de 360 grados o cualquier otro método que se considere apropiado(Macias López, 2025).

La evaluación debe realizarse con imparcialidad, objetividad y confidencialidad. Asimismo, es importante que los evaluadores reciban la capacitación necesaria para evitar errores de juicio que puedan comprometer la credibilidad de los resultados.

Análisis e interpretación de resultados

Después de la evaluación, los resultados se analizan e interpretan para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. En relación esta etapa implica comparar el desempeño real de los empleados con los estándares establecidos durante la fase de planificación(Arroyo Chavarría, 2024).

El análisis de los resultados permite determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos organizacionales y establecer acciones orientadas a fortalecer las competencias. Asimismo, aporta información valiosa para planificar programas de capacitación, ascensos, esquemas de reconocimiento y otras estrategias de desarrollo profesional.

Retroalimentación sobre el desempeño

La retroalimentación constituye una de las fases más importantes del proceso de evaluación, ya que permite a los empleados mantenerse informados sobre sus resultados y analizar los aspectos positivos y negativos identificados durante la evaluación. Este intercambio de información facilita la comprensión de las fortalezas individuales y las áreas que requieren mejora(Moreno Olivos, 2021).

Una retroalimentación eficaz debe ser clara, objetiva, oportuna y estar enfocada en el desarrollo profesional del empleado. Estudios recientes indican que la retroalimentación continua fortalece el compromiso de los empleados, aumenta la motivación y promueve un mejor desempeño futuro, ayuda a generar confianza entre supervisores y empleados.

Desarrollo de Planes de Mejora

A partir de los resultados obtenidos, la organización debe diseñar planes de acción orientados a corregir deficiencias y fortalecer las capacidades del personal. Estos planes pueden incluir programas de capacitación, mentoría, rotación de puestos, apoyo técnico o cualquier otra estrategia que contribuya al desarrollo de competencias.

Los planes de mejora permiten transformar los resultados de la evaluación en acciones concretas centradas en el crecimiento profesional de los empleados y en el fortalecimiento de las iniciativas organizacionales. Su correcta implementación contribuye a aumentar la productividad y al logro de los objetivos institucionales.

Diseño y Estructuración del Proceso

El diseño de un sistema de evaluación no debe ser genérico; debe fundamentarse en los perfiles de los puestos de trabajo específicos de cada departamento, es imperativo que los criterios de evaluación guarden una coherencia absoluta con los lineamientos y objetivos estratégicos planificados por la alta dirección, asegurando que el esfuerzo individual contribuya directamente a las metas globales de la organización(Zelaya Perdomo, 2021).

2.3. Conceptual

a) **Auditoría de Gestión:** La auditoría de gestión se define como la revisión sistemática de las actividades de talento humano para asegurar que los procesos sean eficientes y estén alineados con la estrategia del negocio (Bautista Muñoz et al., 2025b).
b) **Desempeño laboral:** El desempeño laboral se refiere al nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a un trabajador. Este desempeño está influenciado por factores como la capacitación, la motivación y los procesos de gestión del talento humano(López-Cabarcos et al., 2021).

c) Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite medir el rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales.

d) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir el desempeño de los procesos organizacionales mediante variables cuantitativas y cualitativas, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua (Ramos et al., 2020).

e) **Método de incidentes críticos:** Este método se basa en la observación y registro de comportamientos extremos que influyen significativamente en el éxito o el fracaso de los objetivos

f) Evaluación por objetivos: es un sistema dinámico que definen plazos y asignan recursos para alcanzarlas, este modelo busca como alinear el desempeño individual con la estrategia corporativa, fomentando retroalimentación constante entre grupos de trabajo.

g) **Proceso del desempeño:** El proceso del desempeño laboral comprende etapas como la planificación, el establecimiento de objetivos, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación, permite mejorar continuamente el rendimiento del personal (Cevallos Mera et al., 2024).

h) **Talento humano:** El talento humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que poseen los trabajadores y que aportan valor a la organización.

i) Tipos de desempeño: El desempeño laboral puede clasificarse en desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño adaptativo, lo que permite analizar el aporte del trabajador desde diferentes perspectivas.

2.4. Legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008) Registro Oficial No. 449.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado(Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

2. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

3. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

4. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

5. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

6. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar

sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

7. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

8. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

9. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

10. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

11. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

12. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

13. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

14. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica,

agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

15. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.4.2. Código de trabajo

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código; Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en

número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.

- Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
- Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.
- Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
- Conceder a las trabajadoras víctimas de violencia de género, el tiempo necesario para tramitar y acceder a las medidas administrativas o judiciales dictadas por autoridad competente, el mismo que no afectará su derecho a recibir su remuneración completa, ni sus vacaciones(Código de Trabajo, 2020).
- Respetar las asociaciones de trabajadores; Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

Atender las reclamaciones de los trabajadores;

- Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo

certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

- Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
- Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
- La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
- Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

- Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
- Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, tiene más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
- Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes

de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

- Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;
- El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2% en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la

contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el director general del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

- Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.
- Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas

INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

- Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador (Código de Trabajo, 2005).

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbase al empleador:

- Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

- Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.
- El cometimiento de actos de acoso laboral o la autorización de los mismos, por acción u omisión. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas(Código de Trabajo, 2005).

2.4.3. Ley de compañías

Art. 1: Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil (Ley de Compañías, 1999).

Art. 4: El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos (Ley de Compañías, 1999)

Art. 19: La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio. Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente (Ley de Compañías, 1999).

2.4.4. Normas internacionales de auditoria

NIA 200: Objetivos generales del auditor:

En la realización de una auditoría de estados financieros, los objetivos generales del auditor son:

a) Obtener una seguridad razonable de si los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, que permita al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable; y

   (b) Emitir un informe sobre los estados financieros, y comunicarse de acuerdo con los hallazgos del auditor, de conformidad con las NIA (IAASB, 2025)

NIA 230: Documentación de auditoría.

El objetivo del auditor es preparar documentación que proporcione:

a) Un registro suficiente y adecuado de las bases para el informe de auditoría; y
b) Evidencia de que la auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables (IAASB, 2025).

NIA 315: Identificación y valoración del riesgo.

El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto a nivel de los estados financieros como a nivel de las afirmaciones, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, incluido el control interno de la entidad, con el fin de proporcionar una base para el diseño e implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material (IAASB, 2025).

NIA 500: Evidencia de auditoría.

El objetivo del auditor es diseñar y aplicar procedimientos de auditoría de forma que le permita obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada para poder alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión (IAASB, 2025).

NIA 700: Formación de la opinión del auditor.

a) Formarse una opinión sobre los estados financieros basada en una evaluación de las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida; y

(b) Expresar dicha opinión con claridad mediante un informe escrito.

2.4.5. Reglamento interno de trabajo de la empresa CR- SECURITY Cía.Ltda.

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art.- 63. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

a) Amonestaciones Verbales; b) Amonestaciones Escritas;

c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;

d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

Art.- 66. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente de Recursos Humanos, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y Gerente de Recursos Humanos no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos: (...)

9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Departamento de Recursos Humanos;

DE LAS FALTAS EN GENERAL Art.- 67. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS GRAVES Art.- 69. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento y las contempladas en el artículo 69 del mismo cuerpo de ley, serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes: (...)

p) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño (CR-SECURITY Cía. Ltda., 2021).

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados. (...) De conformidad con la ley, estos horarios especiales, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Guayaquil.

Art.- 19. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su jefe Inmediato y dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.

Art.- 21. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Departamento de Recursos Humanos. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.

Art.- 22. El Departamento de Recursos Humanos procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 25. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 28. La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica más un código, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Art.- 30. La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al departamento de Recursos Humanos; su Representante, o en su defecto a su Jefe Inmediato.

Art.- 31. El Departamento de Recursos Humanos o su Representante, llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo (CR-SECURITY Cía. Ltda., 2021).

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 56. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, la Constitución de la República, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;

3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignoran de la labor específica confiada.

9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.

16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.

27. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma (CR-SECURITY Cía. Ltda., 2021).

DE LOS DERECHOS

Art.- 57. Serán derechos de los trabajadores de la Compañía CR-SECURITY CIA. LTDA. (...)

c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa. (...)

e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones (CR-SECURITY Cía. Ltda., 2021).

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 58. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador: (...)

d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados. (...)

h) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización de Recursos Humanos(CR-SECURITY Cía. Ltda., 2021). (...)

Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación, así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía. (...)

Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.

2.5. Georreferencial

Esta investigación se llevará a cabo en CR-SECURITY Cía. Ltda..., una empresa de servicios de seguridad privada ubicada en el cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, Ecuador.

El estudio se centrará específicamente en la Unidad de Recursos Humanos, el área responsable de la gestión de personal, el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño. La investigación se llevará a cabo en el contexto organizacional de la empresa durante el año 2025, con el objetivo de analizar la auditoría de gestión aplicada a dicha unidad y su impacto en el desempeño de los empleados.

Ilustración 1

Localización de la empresa



Nota. *Fuente: Elaboración propia*

CAPÌTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán diversos tipos de investigación que permitirán obtener información relevante para analizar la auditoria de gestión aplicada a la Unidad de Talento Humano y su efecto en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CR-SECURITY Cía. Ltda.

Investigación descriptiva

(Mori & Bardales, 2020) Dice que la investigación descriptiva permitirá analizar y describir las características de la gestión del talento humano dentro de la empresa, así como el desempeño laboral de sus empleados. Este tipo de investigación posibilitará la identificación del estado actual de los procesos administrativos relacionados con la gestión de personal.

Investigación documental bibliográfica

Este tipo de investigación permitirá recopilar información teórica y conceptual de libros, artículos científicos, tesis y normativa legal relacionada con la auditoría de gestión, los recursos humanos y el desempeño laboral.(De La Cruz Bailón, 2024) Esta información servirá como base teórica para la investigación.

Investigación de campo

La investigación de campo nos permitirá obtener información directa de CR-SECURITY Cía. Ltda. mediante encuestas y entrevistas con el personal de la organización. Esto nos brindará una visión profunda del funcionamiento real de la Unidad de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral.

3.2. Enfoque de la investigación

Esta investigación empleará un enfoque mixto, ya que combina el enfoque cualitativos y cuantitativos para analizar la auditoría de gestión aplicada a la Unidad de Talento Humano y su efecto en el desempeño laboral de los empleados de CR-SECURITY Cía. Ltda.

El enfoque cualitativo permitirá analizar y comprender los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano mediante la interpretación de la información obtenida a través de entrevistas, observación y una revisión de las normas, reglamentos y procedimientos internos de la empresa.(*Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales | Revista Latinoamericana Ogmios*, s. f.) . El enfoque cuantitativo permitirá recopilar y analizar datos numéricos obtenidos a través de encuestas a empleados, facilitando la medición de las percepciones del personal sobre el desempeño laboral y la gestión del talento humano.

La combinación de ambos enfoques proporcionará una visión más completa de la realidad organizacional, facilitando el análisis de los resultados y la elaboración de conclusiones relacionadas con la auditoría de gestión y su impacto en el desempeño laboral.

3.3. Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán los siguientes métodos.

Método inductivo

Este método nos permitirá analizar información específica obtenida dentro de la empresa para, posteriormente, extraer conclusiones generales sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los empleados(Mera Zambrano, 2025b).

Método Deductivo

Este método nos permitirá partir de conceptos generales relacionados con la auditoría de gestión y la gestión del talento humano para analizar su aplicación en CR-SECURITY Cía. Ltda., lo que nos permitirá evaluar la eficiencia de los procesos administrativos(Espinoza-Freire, 2023).

Método Analítico

Este método nos permitirá analizar cada uno de los procesos relacionados con la gestión del talento humano dentro de la empresa, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la administración de personal(*Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico : Human Talent Management Models. Critical Analysis | REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, s. f.).

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Análisis documental:

Esta técnica permitirá recopilar información teórica y científica a través de la revisión de libros, artículos científicos, tesis, normas, reglamentos, manuales y documentos relacionados con la auditoría de gestión, talento humano y desempeño laboral.

Instrumento: Ficha de análisis documental.

Encuesta:

Esta técnica se aplicará al jefe de talento humano de la empresa CR-SECURITY Cía. Ltda., con la finalidad de recopilar información acerca del desempeño laboral y la gestión del talento humano dentro de la organización.

Instrumento: Cuestionario.

Entrevista:

Se aplicará una entrevista al jefe de la unidad de talento humano para obtener información sobre

los procesos administrativos, control interno, evaluación del desempeño y auditoría de gestión.

Instrumento: Guía de entrevista.

3.5. Universo, Población y Muestra.

3.5.1 Universo

El universo de la presente investigación está conformado por todos los empleados de CR-SECURITY Cía. Ltda., empresa en la cual se desarrollará el estudio.

3.5.2 Población

La población de estudio comprende a los 28 empleados de CR-SECURITY Cía. Ltda., que incluye tanto al personal administrativo como operativo de la empresa, quienes mantienen relación directa con las actividades objeto de investigación.

3.5.3 Muestra

Para el estudio cuantitativo se consideró una población de 28 empleados; por lo tanto, no fue necesaria la aplicación de la fórmula de muestreo. Sin embargo, para fines académicos se reconoce la existencia de dicho procedimiento metodológico. Debido al reducido número de empleados, se trabajará con el 100% de la población, es decir, con los 28 colaboradores de la empresa.

3.6. Procesamiento de la información

Para la presente investigación, el procesamiento de la información se realizará de acuerdo con las técnicas e instrumentos aplicados en lo que respecta a la revisión bibliográfica, la información obtenida será organizada y analizada mediante la elaboración del marco teórico, el cual permitirá fundamentar científicamente las variables de estudio.(Medina et al., 2023)Para la encuesta, se realizará la tabulación de datos utilizando el programa Microsoft Excel, donde los resultados serán representados mediante tablas y gráficos estadísticos para su análisis e

interpretación en cuanto a la entrevista, se aplicará el análisis de contenido, con el fin de interpretar la información obtenida de las respuestas del entrevistado y relacionarla con los objetivos de la investigación.

3.7. Metodología de software empleada en el desarrollo de la aplicación

La presente investigación se enfoca en la ejecución de una auditoría de gestión a la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY Cía. Ltda., con el propósito de analizar su incidencia en el desempeño laboral durante el año 2025.

Nuestro estudio no contempla el diseño ni desarrollo de ningún sistema informático, aplicación web o software específico que requiera la aplicación de metodologías de desarrollo como modelos tradicionales o ágiles.

Capítulo IV

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA.

En la Unidad de Talento Humano de CR-SECURITY CÍA. LTDA. se evidenció la existencia de debilidades en la gestión administrativa del personal, las cuales limitan el cumplimiento eficiente de las actividades y afectan el desempeño laboral de los colaboradores. Mediante el diagnóstico realizado se identificó que algunos procesos relacionados con la evaluación del desempeño presentan falencias que dificultan el fortalecimiento del capital humano dentro de la organización.

Dentro de la evaluación efectuada al subsistema de evaluación del desempeño se determinó que no existen mecanismos suficientemente fortalecidos para el seguimiento y retroalimentación continua de los colaboradores, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora, el reconocimiento del desempeño sobresaliente y la implementación de acciones correctivas orientadas al desarrollo profesional del personal. Se evidenciaron oportunidades de mejora en la documentación, control y aplicación de los procedimientos relacionados con la gestión del talento humano.

La falta de una planificación integral de capacitación y desarrollo limita el fortalecimiento de competencias, conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas, lo que puede repercutir en la productividad y calidad del servicio que presta la empresa.

Aplicar técnicas de auditoría

Las técnicas utilizadas para realizar el diagnóstico de la Unidad de Talento Humano fueron las siguientes:

Observación: Se efectuó una observación directa de las actividades desarrolladas por la Unidad de Talento Humano, así como de los procedimientos aplicados en la gestión del personal, permitiendo identificar debilidades en los mecanismos de control, seguimiento y evaluación del desempeño.

Entrevista: Se aplicó la entrevista al jefe del área de talento humano, enfocada especialmente al subsistema (evaluación al desempeño) con el propósito de conocer la percepción

del personal de trabajo, identificar dificultades existentes y obtener información relevante para el desarrollo de la auditoría.

Encuesta: la encuesta fue dirijida al jefe de talento humano de la empresa con la finalidad de recopilar información relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral, permitiendo obtener evidencia para el análisis de las variables de estudio.

Revisión documental: Se analizaron documentos institucionales, registros de personal, informes, manuales, procedimientos, evidencias de capacitación, formularios y registros del subsistema de evaluación del desempeño, con el propósito de verificar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa.

Se identificaron los procesos que presentan deficiencias dentro de la Unidad de Talento Humano, obteniendo un diagnóstico integral que permitió determinar el efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de CR-SECURITY CÍA. LTDA.

CÁPITULO V

Propuesta

Titulo

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025

Objetivo general

Aplicar la auditoria de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SECURITY CIA LTDA, año 2025, para evaluar su incidencia en el desempeño laboral

Objetivo especifica

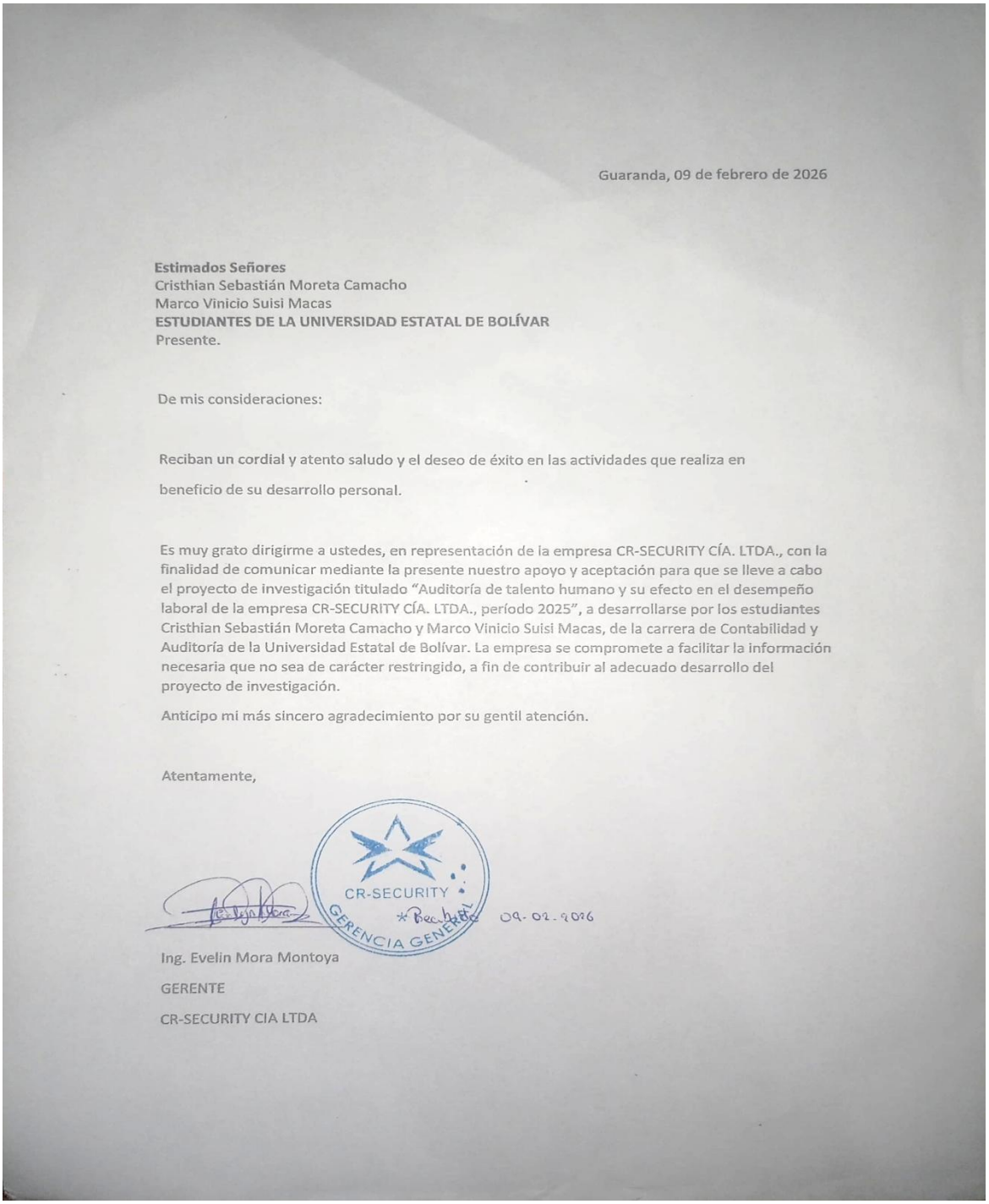
- ✓ Analizar los procesos y procedimientos de la unidad de talento humano mediante la aplicación de técnicas y herramientas de auditoría de gestión
- ✓ Usar herramientas como el cuestionario de control interno coso I para determinar el nivel de cumplimiento
- ✓ Presentar el informe de auditoría con los resultados obtenidos y las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la unidad de talento humano y el desempeño laboral.

Contenido de la propuesta

La propuesta tiene como finalidad identificar los procesos llevados a cabo en la unidad de talento humano en el año 2025 con el propósito de identificar alguna falencia en el caso de que existiera. La auditoría surge como una ayuda de mejora para la empresa en el área de talento humano, actuando como un eje para el cumplimiento de los objetivos institucionales revisando los procesos, controlo de asistencia y organización que se utilizan en los criterios de evaluación.

La propuesta se divide en tres procesos, planificación de la auditoría, ejecución de la auditoría, Informe de auditoría.

Oficio de notificación



Guaranda, 09 de febrero de 2026

Estimados Señores
Cristhian Sebastián Moreta Camacho
Marco Vinicio Suisi Macas
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Presente.

De mis consideraciones:

Reciban un cordial y atento saludo y el deseo de éxito en las actividades que realiza en beneficio de su desarrollo personal.

Es muy grato dirigirme a ustedes, en representación de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., con la finalidad de comunicar mediante la presente nuestro apoyo y aceptación para que se lleve a cabo el proyecto de investigación titulado "Auditoría de talento humano y su efecto en el desempeño laboral de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., período 2025", a desarrollarse por los estudiantes Cristhian Sebastián Moreta Camacho y Marco Vinicio Suisi Macas, de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal de Bolívar. La empresa se compromete a facilitar la información necesaria que no sea de carácter restringido, a fin de contribuir al adecuado desarrollo del proyecto de investigación.

Anticipo mi más sincero agradecimiento por su gentil atención.

Atentamente,

CR-SECURITY
GERENCIA GENERAL
Recibido 09-02-2026

Ing. Evelin Mora Montoya
GERENTE
CR-SECURITY CIA LTDA

Fase planificación preliminar

Tabla 2

Planificación preliminar

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Objetivo: Adquirir conocimiento general de la empresa CR-SECURITY CIA LTDA

FASE I: Conocimiento preliminar

N°	Procedimiento	Desde	Hasta	Elaborado por
1	Visitar las instalaciones	02/04/2026	02/04/2026	Marco Suisi Sebastian Moreta
2	Revisar antecedentes, misión, visión, objetivos institucionales, valores institucionales, organigrama estructural de la entidad, y base legal.	03/04/2026	04/04/2026	Marco Suisi Sebastian Moreta
3	Elaborar papeles de trabajo	07/04/2026	08/04/2026	Marco Suisi Sebastian Moreta

Elaborado por: Marco Suisi, Sebastian Moreta

Nota. Elaboración propia

EMPRESA DE SEGURIAD CR-SECURITY CIA LTDA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Conocimiento Preliminar

La empresa de seguridad CR-SECURITY CIA LTDA se encuentra ubicada en el cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar. La organización se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada, contando con un total de 28 funcionarios, distribuidos entre personal administrativo y operativo, quienes contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente de los servicios ofrecidos por la empresa.

Durante la visita realizada a las instalaciones de la empresa, se efectuó un recorrido por las diferentes áreas, poniendo especial énfasis en la Unidad de Talento Humano, objeto de estudio de la presente auditoría de gestión. Esta unidad está conformada por la jefa del Departamento de Talento Humano, encargada de dirigir y supervisar los procesos relacionados con la administración del personal.

Mediante la observación directa y la entrevista realizada al responsable de Talento Humano, se obtuvo información sobre las actividades desarrolladas por la unidad, entre las que destacan el proceso de evaluaciones de desempeño y seguimiento al cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores.

Se identificó que la empresa mantiene mecanismos de supervisión y control de las actividades laborales mediante reportes periódicos, registros electrónicos, bitácoras y supervisiones efectuadas por personal designado para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas. De igual manera, se evidenció que las evaluaciones de desempeño son realizadas periódicamente con el propósito de monitorear el rendimiento y desempeño laboral del personal.

Posteriormente, se llevó a cabo una reunión formal con el responsable del Departamento de Talento Humano, quien facilitó información relevante para la auditoría sobre la estructura del departamento, los procedimientos de contratación, los mecanismos de supervisión, los procesos de capacitación, los controles internos implementados y otros aspectos relacionados con la gestión del talento humano. Asimismo, se solicitó la documentación necesaria para ejecutar los procedimientos de auditoría, incluidas las políticas internas, los expedientes del personal, los registros de evaluación del desempeño y otra información pertinente.

Finalmente, se agradeció la colaboración y apertura brindada por el personal de la empresa durante el levantamiento de información, destacando su disposición para facilitar la documentación requerida y atender las consultas efectuadas, contribuyendo al adecuado desarrollo de la auditoría.

Elaborado por: Marco Suisi, Sebastian Moreta

Nota. Elaboración propia

Fase II planificación especifica

Tabla 3

Planificación especifica

EMPRESA DE SEGURIDAD "CR-SECURITY CIA LTDA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Objetivo: Evaluar los sistemas de control interno por componentes con el fin de tener un enfoque adecuado.

FASE II: Planificación Especifica

N°	Procedimiento	Desde	Hasta	Elaborado por
1	Evaluación de sistemas de control interno por componentes	09/04/2026	10/04/2026	Marco Suisi, Sebastian Moreta

Elaborado por: Marco Suisi, Sebastian Moreta

NOTA. Elaboración propia

Tabla 4

Cuestionario de control interno aplicado a la jefa del departamento de talento humano

EMPRESA DE SEGURIDAD "CR-SECURITY CIA LTDA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

SUBSISTEMA: EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de control interno basado en el coso I

N.º	Preguntas	Sí	No	Observaciones
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	**¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos formalmente aprobados para la evaluación de desempeño?**	**X**		
2	**¿Existen un procedimiento**	**X**		

	relacionado al desempeño?		
3	**¿Los objetivos de evaluación del desempeño se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización?**	**X**	
4	**¿Los servidores conocen formalmente los criterios utilizados para evaluar su desempeño?**	**X**	
5	**¿Las responsabilidades de los encargados de la evaluación de desempeño y el personal**	**X**	

	colaborador se encuentran claramente definidas?		
6	**¿Los responsables de efectuar las evaluaciones poseen las competencias necesarias para desarrollar el proceso de manera objetivo?**	**X**	
7	**¿Los criterios de evaluación se encuentran vinculados a los perfiles de cada cargo?**	**X**	
8	**¿Los indicadores utilizados permiten medir**		

	objetivamente el desempeño laboral?		
9	**¿La empresa garantiza la imparcialidad y transparencia en el proceso de evaluación?**	**X**	
10	**¿La evaluación del desempeño Constituye un sumo para la toma de decisiones relacionadas con talento humano?**	**X**	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS		
11	**¿La institución identifica riesgos derivados de evaluaciones subjetivas o**	**X**	

	carentes de evidencia?			
12	**¿Si analizan riesgos derivados de la inexistencia de indicadores de desempeño?**	**X**		
13	**¿La institución evalúa los riesgos relacionados con el incumplimiento de los periodos establecidos para las de evaluaciones?**		**X**	La administración no ha previsto planes de contingencia o alertas de control ante la falta de ejecución de evaluaciones en zonas alejadas, asumiendo que el proceso se ejecuta al 100% de forma estática.
14	**¿Se identifican riesgos derivados de la falta de evidencia documental que respalde los**	**X**		

		resultados obtenidos?			
	15	**¿La administración evalúa riesgos relacionados con errores en la aplicación de los instrumentos de evaluación?**	**X**		
16		**¿Se han identificado riesgos derivados por la falta de capacitación?**		**X**	No se evidenció en las entrevistas ni en el cronograma de capacitaciones un taller o inducción periódica específica para los supervisores sobre "Cómo evaluar técnicamente al personal".
17		**¿La empresa evalúa los riesgos relacionados con la falta de**	**X**		

	actualización de los criterios de evaluación del desempeño? ?			
18	**¿Se consideran riesgos asociados a la falta de retroalimentación a los colaboradores evaluados?**		**X**	Se monitorea el riesgo de que el personal operativo desconozca sus fallas debido a la ausencia de firmas de aceptación o de la entrega física del reporte en los puestos de vigilancia.
19	**¿La institución identifica riesgos derivados de la ausencia de planes de mejora Posteriores a la evaluación?**	**X**		
20	**¿Se evalúan riesgos relacionados con posibles conflictos de interés durante**	**X**		

	el proceso de evaluación?			
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
21	**¿Existe un procedimiento formal para planificar ejecutar y documentar las evaluaciones de desempeño?**	**X**		
22	**¿Las evaluaciones son realizadas conforme al cronograma establecido por la organización?**		**X**	Al revisar la muestra de expedientes de personal operativo, se constató que las evaluaciones no se realizan con la periodicidad mensual estricta declarada. Existen colaboradores con vacíos de evaluación de hasta 2 y 3 meses, atribuidos a problemas de cobertura geográfica de los supervisores.

23	**¿Los instrumentos de evaluación utilizados se encuentran debidamente aprobados?**	**X**	
24	**¿Los criterios de evaluación son aplicados de manera uniforme a todos los colaboradores?**	**X**	
25	**¿Existe evidencia documental de la aplicación de las evaluaciones realizadas?**	**X**	
26	**¿La institución controla que los resultados asignados se apliquen de manera**	**X**	

	uniforme y efectiva?		
27	**¿La institución verifica la consistencia de razonabilidad de las calificaciones de asignadas?**	**X**	
28	**¿La empresa aplica acciones correctivas únicamente cuando se detectan niveles de desempeño insatisfactorios?**	**X**	
29	**¿Los resultados de las evaluaciones son considerados para programas de capacitación y desarrollo profesional ?**	**X**	

30	**¿La empresa controla el cumplimiento de los compromisos establecidos en los planes de mejora?**	**X**	Tras inspeccionar el archivo maestro R-RH-02 Evaluación de desempeño personal administrativo.xlsx, se evidenció que la pestaña Constancia de capacitaciones está completamente vacía (0 filas de registros). Esto demuestra que la empresa no está asentando ni controlando formalmente el cumplimiento de las capacitaciones correctivas derivadas de las evaluaciones en la matriz digital del sistema.
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
31	**¿Los colaboradores conocen previamente los**	**X**	

	objetivos de criterios de evaluación que se van aplicados?			
32	**¿La empresa comunica oportunamente el cronograma de evaluación de desempeño?**	**X**		
33	**¿Los resultados de la evaluación son comunicados formalmente colaborador?**		**X**	Al examinar las Hojas de supervisión físicas que sirven de base para la calificación mensual, se detectaron múltiples documentos donde la casilla de "Firma de aceptación del Trabajador" se encuentra en blanco. No existe evidencia documental que certifique que los resultados de la

				evaluación fueron formalmente notificados y discutidos con el empleado.
34	**¿ La institución proporciona retroalimentación individual sobre los resultados obtenidos?**		**X**	Se conecta con el hallazgo anterior. Al no constar la firma de aceptación en las hojas de control de supervisión del puesto, la retroalimentación queda en la esfera verbal del supervisor, perdiendo validez y rastro de auditoría.
35	**¿Existe un mecanismo formal para atender observaciones o inconformidades respecto a los resultados?**	**X**		
36	**¿La documentación generada durante**	**X**		

	el proceso se encuentra adecuadamente archivado y resguardada?		
37	**¿La institución garantiza que los resultado de las evaluaciones sean accesibles únicamente al personal autorizado?**	**X**	
38	**¿La información obtenida de las evaluaciones es utilizada para fortalecer la gestión de talento y mano?**	**X**	
39	**¿Los resultados sirven de base para decisiones**	**X**	

	relacionadas con promociones incentivos y capacitaciones?			
40	**¿La información derivada de las evaluaciones contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales?**	**X**		
	MONITOREO			
41	**¿La empresa realiza seguimiento periódico al cumplimiento de procesos de evaluación del desempeño?**	**X**		
42	**¿Se verifica el cumplimiento de las**		**X**	Al estar la pestaña de Constancia de capacitaciones en blanco en

	recomendaciones emitidas como resultado de las evaluaciones?			el archivo informático de Talento Humano, el monitoreo del cumplimiento de las recomendaciones no puede ser verificado de forma sistémica por la Dirección.
43	**¿La administración supervisa la ejecución de los planes de mejora establecidos?**		**X**	Derivado de la falta de registro de las constancias, la supervisión de los planes de mejora carece de una herramienta centralizada de control, dependiendo exclusivamente del seguimiento empírico en campo.
44	**¿la institución realiza el seguimiento del progreso de los colaboradores que han presentado**	**X**		

	niveles de desempeño inferiores a los esperados?		
45	**¿La institución evalúa periódicamente la efectividad del sistema de evaluación del desempeño?**	**X**	
46	**¿ Existe un control que verifique que las hojas de evaluación se ajusten a los cambios y necesidades actuales de la empresa?**	**X**	
47	**¿La administración analiza las**		

	tendencias y los resultados históricos de las evaluaciones de desempeño realizadas?		
48	**¿Se verifican los resultados alcanzados después de implementar acciones correctivas?**	**X**	
49	**¿Los resultados del seguimiento son comunicados a la dirección para la toma de decisiones?**	**X**	
50	**¿El seguimiento efectuado contribuye al fortalecimiento del desempeño laboral**	**X**	

	y el mejoramiento continuo de la organización?		
TOTAL		**41**	**9**

NC: NIVEL DE CONFIANZA

CT: CALIFICACION TOTAL DE POSITIVOS

PT: TOTAL DEL NÚMERO DE PREGUNTAS

NR: NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA
NC=CT*100/PT
Nivel de Confianza (NC)=
41*100%/50=82 %

NIVEL DE RIESGO
NR=100%-NC
Nivel de Riesgo (NR)=
100%- 82%= 18%

NIVEL DE CONFIANZA		
ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
76%-100%	**51%-75%**	**0%-50%**

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	**MEDIO**	**ALTO**
0%-50%	**51%-75%**	**76%-100%**

Análisis: El subsistema de Evaluación y Desempeño presenta un nivel de confianza es alto (82%) significa que la estructura, las políticas escritas (normas ISO 9001 y Reglamento Interno) y el diseño general del proceso de evaluación en el área de Talento Humano son sólidos y están formalizados. y un nivel de riesgo bajo (18%), A pesar de ser un riesgo bajo matemáticamente, este porcentaje concentra las brechas operativas críticas que encontraste en el trabajo de campo (el desfase de los meses en las evaluaciones, la pestaña de Constancia de capacitaciones vacía en el Excel y las firmas faltantes de los guardias).

Fase III Ejecución

Tabla 5

Ejecución

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Objetivo: Identificar los hallazgos mediante el análisis de los componentes de control interno del COSO I

FASE III: Ejecución

N°	Procedimiento	Desde	Hasta	Elaborado por
1	Hojas de hallazgos por componentes	20/05/2026	24/05/2026	Marco Suisi Sebastian Moreta

Elaborado por: Marco Suisi; Sebastian Moreta

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Hoja de hallazgos 1

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

HOJA DE HALLAZGO

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO	COMENTARIO
	COMPONENTE	Ambiente de Control
Jefe de la unidad de talento humano	**CONDICIÓN**	Mediante las entrevistas efectuadas al director de Talento Humano y la inspección del Plan Anual de Capacitaciones, se constató que la empresa no contempla ningún programa, taller o inducción específica orientada a instruir a los Supervisores de Campo y jefes de Operaciones sobre metodologías técnicas de evaluación del desempeño
	CRITERIO:	**Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42, Numeral 22:** Establece que es obligación del empleador capacitar a sus trabajadores, lo cual incluye de manera implícita al personal jerárquico y de supervisión para que adquieran las competencias necesarias para dirigir y evaluar correctamente los recursos humanos a su cargo. **Norma ISO 9001:2015, Cláusula 7.2 (Competencia):** Mandata de forma explícita que la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo bajo su control que afecte al desempeño y eficacia del sistema, además de asegurar que estas personas sean competentes basándose en la educación, formación o

	experiencia apropiada .
CAUSA	• La Gerencia piensa que como los supervisores tienen muchos años de experiencia en seguridad, automáticamente ya saben cómo evaluar a la gente. • El dinero de los cursos se gasta solo en temas de armas y leyes, dejando de lado cómo capacitar a los jefes. • Cuando contratan a un supervisor, no le piden como requisito saber de recursos humanos o evaluación de personal. • El departamento de Talento Humano no se había dado cuenta de que los supervisores necesitaban esta ayuda técnica.
EFECTO	• **Riesgo de subjetividad y sesgo cognitivo:** Ante la ausencia de directrices técnicas estandarizadas, las evaluaciones mensuales del personal de seguridad quedan sujetas al criterio personal de cada supervisor (efecto halo, favoritismo o excesiva severidad), lo que socava la equidad del sistema.

- **Generación de un clima laboral desfavorable:** Las evaluaciones percibidas por el personal como injustas o carentes de justificación técnica provocan desmotivación, resentimiento hacia la cadena de mando y un posible aumento en la rotación de personal cualificado.
- **Ineficacia para identificar necesidades reales de reentrenamiento:** Un evaluador no capacitado tiende a asignar calificaciones estándar o meramente formales en el registro R-RH-02, ocultando así las deficiencias operativas reales demostradas por el personal en las instalaciones de los clientes.

- **Vulnerabilidad durante las auditorías de recertificación:** Riesgo de recibir una "No Conformidad" bajo la norma ISO 9001 (específicamente en relación con la cláusula de Competencia), dado que la organización no puede aportar evidencia documental de que el personal responsable de evaluar el desempeño del sistema haya recibido la capacitación adecuada para esta función crítica.

NOTA. Elaboración propia

Tabla 7

Hoja de hallazgos 2

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE HALLAZGO
Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

EVALUACIÓN	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO	COMENTARIO
	COMPONENTE	Actividades de Control
	CONDICIÓN	Al realizar la verificación cronológica de los expedientes del personal operativo, se identificaron vacíos temporales de entre 2 y 3 meses consecutivos sin registros de evaluación de desempeño, rompiendo la continuidad exigida por los estándares institucionales.

CRITERIO:	**Mandato de la Norma ISO 9001:2015, Cláusula 9.1.1 (Generalidades de la Evaluación):** La organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos, especificando los intervalos y la periodicidad de los mismos.
CAUSA	• Limitaciones en la capacidad logística y de movilización de los Supervisores de Campo, quienes no logran cubrir el 100% de los puestos de vigilancia dispersos geográficamente dentro del mes calendario. • Inexistencia de un plan de contingencia o de asignación de supervisores sustitutos cuando el evaluador principal se encuentra concentrado en la atención de emergencias operativas o siniestros en la provincia. • Ausencia de un reporte consolidado mensual de "Evaluaciones Pendientes" que alerte a la Jefatura de Operaciones cuáles contratos o guardias específicos se están quedando fuera del ciclo de control. • Dependencia exclusiva de un formato físico y manual de levantamiento de información (Hoja de supervisión), lo cual ralentiza el proceso de recolección de firmas y su posterior entrega física en las oficinas centrales.

EFECTO	• Pasar hasta 90 días sin evaluar el desempeño de un puesto de seguridad impide detectar a tiempo conductas negligentes, infracciones relativas al uniforme o el vencimiento inadvertido de las credenciales de los guardias. • Muchas entidades (tanto públicas como privadas) exigen informes mensuales de desempeño como anexo obligatorio a las facturas; los retrasos pueden derivar en disputas sobre pagos, multas o la rescisión del contrato comercial. • Al faltar meses en los registros de los empleados, los promedios y tendencias de desempeño calculados al cierre del ejercicio fiscal carecen de validez estadística y de una objetividad real. • Ante la percepción de una ausencia prolongada del supervisor y la falta de evaluaciones periódicas, el personal operativo tiende a relajar sus estándares en cuanto a la vigilancia y el cumplimiento de las consignas del puesto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla

Hoja de hallazgos 3

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA		
AUDITORÍA DE GESTIÓN **HOJA DE HALLAZGO** **Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025**		
EVALUACIÓN	**ATRIBUTOS DEL HALLAZGO**	**COMENTARIO**
	COMPONENTE	Actividades de control

CONDICIÓN	Al inspeccionar el archivo informático maestro de Talento Humano denominado **R-RH-02 Evaluación de desempeño PERSONAL ADMINISTRATIVO.xlsx**, se constató que la pestaña Constancia de capacitaciones encuentra completamente vacía (0 filas de registros), a pesar de que el personal operativo asiste a reentrenamientos en centros autorizados.
CRITERIO	**Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42, Numeral 22:** Obliga al empleador a "proporcionar capacitación profesional a sus trabajadores...", lo cual exige mantener el registro y las constancias de cumplimiento ante las inspecciones de la autoridad laboral. **Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (Ecuador) y su Reglamento, Art. 6:** Exige al personal de seguridad privada mantener continuamente actualizados su entrenamiento físico, técnico y de tiro, así como sus cursos de actualización. **Norma ISO 9001:2015, Cláusula 7.5 (Información Documentada):** Establece que la información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad debe controlarse, actualizarse y ponerse a disposición para garantizar la eficacia de los procesos.
CAUSA	• El personal de la oficina guarda los certificados de los cursos en carpetas de cartón individuales y se olvida de pasarlos al sistema digital. • El archivo de Excel no tiene una alerta visual (como un color rojo) que avise cuándo falta registrar un curso. • El director del área no revisa periódicamente si el Excel que comparte su equipo está lleno o

	vacío. • El área de Operaciones (los que mandan a los guardias a los cursos de tiro) no le avisa a tiempo al área de Talento Humano que el curso ya se hizo.
EFECTO	• **Ceguera de los jefes:** La Gerencia no puede ver de forma rápida en la computadora quién ya se capacitó y quién sigue trabajando con fallas. • **Riesgo con los clientes:** Se corre el peligro de dejar a un guardia con mala puntería o mal servicio en un banco o local comercial por no revisar el sistema. • **Contradicciones:** Si llega una inspección, los papeles físicos dirán una cosa y el sistema de la computadora dirá otra, dando una mala imagen. • **Pérdida de dinero:** Se puede terminar gastando presupuesto en repetir cursos que los guardias ya hicieron, por no tener un control en orden.

Tabla

Hoja de hallazgos 4

EMPRESA DE SEGURIDAD CR-SECURITY CIA LTDA		
AUDITORÍA DE GESTIÓN **HOJA DE HALLAZGO** **Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025**		
EVALUACIÓN	**ATRIBUTOS DEL HALLAZGO**	**COMENTARIO**
	COMPONENTE	Información y comunicación

	CONDICIÓN	Durante la revisión y muestreo físico de las Hojas de supervisión utilizadas como soporte para la calificación mensual de desempeño del personal, se detectó de forma recurrente que **la casilla destinada a la "Firma de aceptación del Trabajador" se encuentra en blanco** y carece de rúbrica.
SUBSISTEMA EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO		**Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42 (Obligaciones del empleador):** Establece el principio de buena fe y la obligación de proporcionar los medios necesarios y una información clara sobre las condiciones de trabajo y el desempeño del trabajador.
	CRITERIO	**Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa (Resolución MDT-RI2021161065, Art. 11 y conexos):** Establece que tiene la obligación de dar a conocer las evaluaciones de rendimiento, al personal para garantizar el debido proceso antes de aplicar cualquier medida correctiva.
	CAUSA	• Los supervisores hablan con el guardia rápido en el puesto y se les olvida pedirle la firma por la prisa de su ruta. • No hay una orden estricta por escrito de los jefes que prohíba entregar hojas sin firmar. • El asistente que archiva los papeles en la oficina los guarda tal como llegan, sin revisar si falta la firma. • Los guardias no le toman importancia a firmar porque no entienden que ese papel es clave para su mejora.

EFECTO	• **Cuestiones legales:** Si la empresa desea despedir a alguien por bajo rendimiento, el Ministerio de Trabajo podría rechazar la medida debido a la falta de pruebas de que el guardia fuera consciente de su desempeño deficiente. • **Falta de mejora:** Es posible que el guardia no se comprometa a cambiar su comportamiento porque la amonestación es meramente verbal, en lugar de quedar documentada en un registro oficial. • **Riesgo relacionado con la norma ISO 9001:** La empresa podría perder su certificación durante la próxima auditoría externa debido a una documentación incompleta. • **Malentendidos:** El empleado podría alegar posteriormente que su calificación de desempeño se redujo "a sus espaldas" y sin previo aviso.

Fase IV Comunicación de resultados

EMPRESA DE SEGURIDAD CR- SECURITY CÍA LTDA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

Objetivo: Presentar los resultados de la auditoría por medio del informe final con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa de seguridad CR- SECURITY CÍA LTDA

FASE IV Comunicación de resultados				
N°	**Procedimiento**	**Desde**	**Hasta**	**Elaborado por**
1	Emisión del informe final	29/04/2026	01/06/2026	Marco Suisi; Sebastian Moreta

Nota. Elaboración propia

INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA DE SEGURIDAD "CR- SECURITY CÍA LTDA"



INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLE:

MARCO SUISI

SEBASTIAN MORETA

PERÍODO

Del 1 de enero del 2025 al 31 de diciembre del 2025

FECHA DE INICIO

02 de abril de 2026

FECHA DE ENTREGA

01 de junio de 2026

ÍNDICE

CAPÍTULO I 126

Enfoque de la auditoria 126

Motivo del examen 126

Objetivos 126

Alcance 127

Enfoque 127

Departamento auditado 127

CAPÍTULO II 128

Información de la entidad 128

Antecedentes 128

Misión 129

Visión 129

Objetivos institucionales 130

Valores institucionales 130

Base legal 130

Estructura orgánica 131

Principales funcionarios ..... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO III 132

Resultados generales de la auditoría 132

Hallazgo 1 132

Hallazgo 2 134

Hallazgo 3 136

CAPÍTULO I

Enfoque de la auditoria

La presente auditoría se desarrollará bajo un enfoque de gestión, orientado a evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos ejecutados por la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría que permitan determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores durante el año 2025.

Motivo del examen

La auditoría de gestión se realiza con el propósito de evaluar el funcionamiento de la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., específicamente en el subsistema de evaluación del desempeño, verificando el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles internos relacionados con este proceso, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades que inciden en el desempeño laboral y formular recomendaciones de mejora.

Objetivos

Objetivo general

Aplicar la auditoria de gestión a la unidad de talento humano de la empresa CR-SECURITY CIA LTDA, año 2025, para evaluar su incidencia en el desempeño laboral

Objetivo especifica

- ✓ Analizar los procesos y procedimientos de la unidad de talento humano mediante la aplicación de técnicas y herramientas de auditoría de gestión
- ✓ Usar herramientas como el cuestionario de control interno coso I para determinar el nivel de cumplimiento

- ✓ Presentar el informe de auditoría con los resultados obtenidos y las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la unidad de talento humano y el desempeño laboral.

Alcance

La auditoría de gestión comprenderá el examen de las actividades desarrolladas por la Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., correspondientes al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025, orientada a la evaluación del desempeño laboral, la formación y capacitación del personal, la evaluación del sistema de control interno basado en el cuestionario COSO I, y el análisis de la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores con el fin de determinar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión institucional.

Enfoque

La auditoría se llevará a cabo mediante un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). El enfoque cualitativo permitirá analizar las políticas, los procedimientos y las percepciones del personal sobre la gestión del talento humano, mientras que el enfoque cuantitativo facilitará la medición del cumplimiento de los procesos y la evaluación del desempeño laboral mediante el uso de cuestionarios, entrevistas e indicadores de gestión.

Departamento auditado

Unidad de Talento Humano de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA

CAPÍTULO II

Información de la entidad

Antecedentes

La empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA. es una compañía ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada, constituida el 13 de abril de 2021 en el cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, Ecuador. Su creación respondió a la necesidad de ofrecer servicios especializados de protección y vigilancia a instituciones públicas, privadas y personas naturales, contribuyendo a la prevención de riesgos y al fortalecimiento de la seguridad en el entorno local.

Según sus actividades comerciales registradas, CR-SECURITY CÍA. LTDA. se dedica principalmente a prestar servicios de vigilancia y patrullaje, complementados con servicios de investigación, sistemas de seguridad y otras ofertas relacionadas con la protección de bienes y personas. Desde sus inicios, la empresa ha centrado sus esfuerzos en consolidar sus operaciones y establecer una posición sólida en el mercado dentro del sector de seguridad privada de la provincia de Bolívar.

Al ser una organización orientada a la prestación de servicios, el capital humano constituye un recurso vital para alcanzar los objetivos institucionales, dado que la calidad de los servicios de seguridad depende en gran medida de las competencias, habilidades, desempeño y compromiso de su personal. En consecuencia, una gestión eficiente de los recursos humanos es un factor estratégico para garantizar la eficacia operativa y la satisfacción del cliente.

CR-SECURITY CÍA. LTDA. ha enfrentado diversos desafíos administrativos en materia de gestión del talento humano, incluida la necesidad de fortalecer los procesos de planificación,

organización, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados. Estos factores pueden repercutir en la eficiencia y eficacia de las actividades del personal y, por ende, en el logro de las metas institucionales.

La información financiera disponible evidencia variaciones en el comportamiento de los ingresos y activos de la empresa durante los últimos períodos, situación que pone de manifiesto la importancia de optimizar los procesos administrativos y de gestión del talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la capacidad competitiva de la empresa dentro del sector de seguridad privada.

Resulta pertinente desarrollar una auditoría de gestión a la Unidad de Talento Humano de CR-SECURITY CÍA. LTDA., con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos administrativos y determinar su efecto en el desempeño laboral de los trabajadores, generando información que contribuya a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo de la organización.

Misión

Proteger y salvaguardar la integridad de los bienes, instalaciones y personas de nuestros clientes. Brindar soluciones integrales de seguridad mediante personal altamente capacitado y tecnología adecuada, garantizando la tranquilidad y continuidad operativa de nuestros aliados

Visión

Consolidarnos como una empresa de seguridad de referencia a nivel regional y nacional, reconocidos por la excelencia, eficiencia y confiabilidad. Mantener un enfoque de mejora continua y adaptación a las necesidades de seguridad modernas en el país

Objetivos institucionales

La empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA. tiene como objetivo principal brindar servicios de seguridad privada confiables y eficientes, garantizando la protección de personas, bienes e instalaciones de sus clientes, busca optimizar la gestión del talento humano mediante procesos de selección, capacitación y evaluación del personal que aseguren un servicio de calidad, fortaleciendo la confianza del cliente y la mejora continua de la organización.

Valores institucionales

La institución se fundamenta en valores como la responsabilidad, disciplina, honestidad, lealtad, respeto, confidencialidad y compromiso. Estos valores orientan el comportamiento del personal operativo y administrativo, fortaleciendo la cultura organizacional y garantizando un desempeño laboral ético y eficiente en la prestación del servicio de seguridad.

Base legal

Base Legal de la Auditoría

Carta Suprema

- Constitución de la República del Ecuador.

Código

- Código del Trabajo.

Ley Orgánica

- Ley Orgánica de Discapacidades.
- Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada.

Reglamentos de Leyes / Normas Internas

- Reglamento General a la Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa CR-SECURITY Cía. Ltda.

Estructura orgánica

Ilustración 2

Estructura organigrama



Nota. Fuente: Elaboración propia

Principales funcionarios	
Gerente general	Ing. Evelin Mora Montoya
Jefe de talento humano	Lic. Brayan Orlando Cajo Montoya

CAPÍTULO III

Resultados generales de la auditoría

Hallazgo 1

Ausencia de Capacitación Técnica para el Personal Evaluador

CONDICIÓN: Mediante las entrevistas efectuadas al director de Talento Humano y la inspección del Plan Anual de Capacitaciones, se constató que la empresa no contempla ningún programa, taller o inducción específica orientada a instruir a los Supervisores de Campo y jefes de Operaciones sobre metodologías técnicas de evaluación del desempeño

CRITERIO

Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42, Numeral 22: Establece que es obligación del empleador capacitar a sus trabajadores, lo cual incluye de manera implícita al personal jerárquico y de supervisión para que adquieran las competencias necesarias para dirigir y evaluar correctamente los recursos humanos a su cargo.

Norma ISO 9001:2015, Cláusula 7.2 (Competencia): Mandata de forma explícita que la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo bajo su control que afecte al desempeño y eficacia del sistema, además de asegurar que estas personas sean competentes basándose en la educación, formación o experiencia apropiada.

CAUSA:

- La Gerencia piensa que como los supervisores tienen muchos años de experiencia en seguridad, automáticamente ya saben cómo evaluar a la gente.
- El dinero de los cursos se gasta solo en temas de armas y leyes, dejando de lado cómo capacitar a los jefes.

- Cuando contratan a un supervisor, no le piden como requisito saber de recursos humanos o evaluación de personal.
- El departamento de Talento Humano no se había dado cuenta de que los supervisores necesitaban esta ayuda técnica.

EFECTO:

- **Riesgo de subjetividad y sesgo cognitivo:** Ante la ausencia de directrices técnicas estandarizadas, las evaluaciones mensuales del personal de seguridad quedan sujetas al criterio personal de cada supervisor (efecto halo, favoritismo o excesiva severidad), lo que socava la equidad del sistema.
- **Generación de un clima laboral desfavorable:** Las evaluaciones percibidas por el personal como injustas o carentes de justificación técnica provocan desmotivación, resentimiento hacia la cadena de mando y un posible aumento en la rotación de personal cualificado.
- **Ineficacia para identificar necesidades reales de reentrenamiento:** Un evaluador no capacitado tiende a asignar calificaciones estándar o meramente formales en el registro R-RH-02, ocultando así las deficiencias operativas reales demostradas por el personal en las instalaciones de los clientes.

- **Vulnerabilidad durante las auditorías de recertificación:** Riesgo de recibir una "No Conformidad" bajo la norma ISO 9001 (específicamente en relación con la cláusula de Competencia), dado que la organización no puede aportar evidencia documental de que el personal responsable de evaluar el desempeño del sistema haya recibido la capacitación adecuada para esta función crítica.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el proceso de evaluación del desempeño carece de lineamientos técnicos homogéneos debido a la falta de programas de capacitación específicos para los evaluadores. Al depender de la experiencia empírica de los supervisores, el sistema pierde objetividad y equidad, ocultando las verdaderas fallas del personal y generando vulnerabilidades administrativas frente a futuras auditorías de recertificación ISO 9001.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al director de Talento Humano diseñar e incorporar de manera inmediata en el Plan Anual de Capacitaciones un módulo de entrenamiento técnico sobre metodologías de evaluación y gestión del desempeño dirigido a todos los Supervisores de Campo y jefes de Operaciones, garantizando que el personal evaluador adquiera las competencias exigidas por la normativa interna e internacional.

Hallazgo 2

Desfase en el Cronograma de Evaluaciones

Condición

Al realizar la verificación cronológica de los expedientes del personal operativo, se identificaron vacíos temporales de entre 2 y 3 meses consecutivos sin registros de evaluación de desempeño, rompiendo la continuidad exigida por los estándares institucionales.

CRITERIO

Mandato de la Norma ISO 9001:2015, Cláusula 9.1.1 (Generalidades de la Evaluación): La organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación

necesarios para asegurar resultados válidos, especificando los intervalos y la periodicidad de los mismos.

CAUSA:

- Limitaciones en la capacidad logística y de movilización de los Supervisores de Campo, quienes no logran cubrir el 100% de los puestos de vigilancia dispersos geográficamente dentro del mes calendario.
- Inexistencia de un plan de contingencia o de asignación de supervisores sustitutos cuando el evaluador principal se encuentra concentrado en la atención de emergencias operativas o siniestros en la provincia.
- Ausencia de un reporte consolidado mensual de "Evaluaciones Pendientes" que alerte a la Jefatura de Operaciones cuáles contratos o guardias específicos se están quedando fuera del ciclo de control.
- Dependencia exclusiva de un formato físico y manual de recopilación de datos (hoja de supervisión), lo que ralentiza el proceso de obtención de firmas y su posterior entrega física a la sede central.

EFECTO

- Pasar hasta 90 días sin evaluar el desempeño de un puesto de seguridad impide detectar a tiempo conductas negligentes, infracciones relativas al uniforme o el vencimiento inadvertido de las credenciales de los guardias.

- Muchas entidades (tanto públicas como privadas) exigen informes mensuales de desempeño como anexo obligatorio a las facturas; los retrasos pueden derivar en disputas sobre pagos, multas o la rescisión del contrato comercial.

- Al faltar meses en los registros de los empleados, los promedios y tendencias de desempeño calculados al cierre del ejercicio fiscal carecen de validez estadística y de una objetividad real.

- Ante la percepción de una ausencia prolongada del supervisor y la falta de evaluaciones periódicas, el personal operativo tiende a relajar sus estándares en cuanto a la vigilancia y el cumplimiento de las consignas del puesto.

CONCLUSIÓN

Se concluye que la ausencia de evaluaciones mensuales continuas genera brechas de control de hasta 90 días en los puestos de seguridad, debido a limitaciones logísticas y a la falta de alertas operativas. Esta situación debilita la supervisión de los servicios preventivos, provoca una relajación en la disciplina del personal en los puestos de seguridad y pone en riesgo los contratos comerciales con clientes corporativos que exigen dichos informes mensuales.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que el Departamento de Operaciones implemente un informe mensual consolidado para monitorear la cobertura de las evaluaciones y diseñe un plan de contingencia que asigne supervisores de respaldo a las rutas críticas. Asimismo, es necesaria la coordinación con el Departamento de Recursos Humanos para agilizar el proceso de recopilación de datos en campo y eliminar los retrasos asociados al uso de formularios manuales en papel.

Hallazgo 3

Vacío de Registros en la Matriz Digital

CONDICIÓN

Al inspeccionar el archivo informático maestro de Talento Humano denominado R-RH-02 Evaluación de desempeño PERSONAL ADMINISTRATIVO.xlsx, se constató que la pestaña

Constancia de capacitaciones se encuentra completamente vacía (0 filas de registros), a pesar de que el personal operativo asiste a reentrenamientos en centros autorizados.

CRITERIO

- Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42, Numeral 22: Obliga al empleador a "proporcionar capacitación profesional a sus trabajadores...", lo cual exige mantener el registro y las constancias de cumplimiento ante las inspecciones de la autoridad laboral.
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (Ecuador) y su Reglamento, Art. 6: Exige que el personal de seguridad privada mantenga actualizados de forma perenne sus cursos de capacitación y reentrenamiento físico, técnico y de tiro.
- Norma ISO 9001:2015, Cláusula 7.5 (Información Documentada): Establece que la información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad debe controlarse, actualizarse y ponerse a disposición para garantizar la eficacia de los procesos.

CAUSA

- El personal encargado guarda los certificados de los cursos en carpetas individuales y no sube la información al sistema digital.
- El archivo de Excel no tiene una alerta visual que informe cuándo falte o no se haya registrado un curso.
- El jefe del área no revisa periódicamente si el Excel que comparte su equipo está lleno o vacío.
- El área de Operaciones (los que mandan a los guardias a los cursos de tiro) no le avisa a tiempo al área de Talento Humano que el curso ya se hizo.

EFECTO:

- **Ceguera de los jefes:** La Gerencia no puede ver de forma rápida en la computadora quién ya se capacitó y quién sigue trabajando con fallas.
- **Riesgo con los clientes:** Se corre el peligro de dejar a un guardia con mala puntería o mal servicio en un banco o local comercial por no revisar el sistema.
- **Contradicciones:** Si llega una inspección, los papeles físicos dirán una cosa y el sistema de la computadora dirá otra, dando una mala imagen.
- **Pérdida de dinero:** Se puede terminar gastando presupuesto en repetir cursos que los guardias ya hicieron, por no tener un control en orden.

CONCLUSIÓN

Se concluye la existencia de una falta de integridad y actualización en los registros del archivo informático institucional R-RH-02, debido a fallas de comunicación interna y omisiones en el procesamiento digital de los datos. Esta falta de control deriva en inconsistencias en la documentación y priva a la dirección de una herramienta de consulta rápida, lo que aumenta el riesgo de mantener a personal en puestos comerciales críticos sin la capacitación de actualización requerida.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que el responsable de la Unidad de Talento Humano ordene la actualización inmediata de la base de datos digital mediante la transcripción de todos los certificados físicos archivados. Asimismo, se debe implementar una alerta de validación en el archivo maestro de Excel y estandarizar un canal formal para la transferencia quincenal de información al Departamento de Operaciones.

Hallazgo 4

Ausencia de firmas, documentos no legalizados

CONDICIÓN

Durante la revisión y muestreo físico de las Hojas de supervisión utilizadas como soporte para la calificación mensual de desempeño del personal, se detectó de forma recurrente que la casilla destinada a la "Firma de aceptación del Trabajador" se encuentra en blanco y carece de rúbrica.

CRITERIO

Código del Trabajo del Ecuador, Art. 42 (Obligaciones del empleador): Establece el principio de buena fe y la obligación de proporcionar los medios e información clara sobre las condiciones laborales y el desempeño del trabajador.

Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa (Resolución MDT-RI2021161065, Art. 11 y conexos): Determina la obligatoriedad de dar a conocer las evaluaciones de rendimiento al personal para garantizar el debido proceso antes de aplicar cualquier medida correctiva.

CAUSA

- Los supervisores hablan con el guardia rápido en el puesto y se les olvida pedirle la firma por la prisa de su ruta.
- No hay una orden estricta por escrito de los jefes que prohíba entregar hojas sin firmar.
- El encargado de archivar los papeles en la oficina los guarda tal como llegan, sin revisar si falta la firma.
- El personal de seguridad muestra desinterés en el registro de firmas debido a la falta de comprensión sobre el valor estratégico de este proceso para su propio desarrollo.

EFECTO:

- **Cuestiones legales:** Si la empresa desea despedir a alguien por bajo rendimiento, el Ministerio de Trabajo podría rechazar la medida debido a la falta de pruebas de que el guardia fuera consciente de su desempeño deficiente.
- **Falta de mejora:** Es posible que el guardia no se comprometa a cambiar su comportamiento porque la amonestación es meramente verbal, en lugar de quedar documentada en un registro oficial.
- **Riesgo relacionado con la norma ISO 9001:** La empresa podría perder su certificación durante la próxima auditoría externa debido a una documentación incompleta.
- **Malentendidos:** El empleado podría alegar posteriormente que su calificación de desempeño se redujo "a sus espaldas" y sin previo aviso.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el canal de comunicación interna se encuentra incompleto al no recopilar la firma de aceptación de los trabajadores evaluados en campo. Esta omisión, originada por la falta de controles y directrices en el archivo documental, anula la efectividad del feedback laboral y expone a la empresa a contingencias legales ante el Ministerio del Trabajo y la pérdida de la certificación ISO 9001 por carecer de respaldos válidos.

RECOMENDACIÓN

Por parte del jefe de talento humano se debería emitir una directriz de cumplimiento obligatorio por escrito que prohíba el archivo de Hojas de Supervisión que no cuenten con la rúbrica del trabajador.

Conclusiones Generales

- La auditoría de gestión de la Unidad de Talento Humano de CR-SECURITY CÍA. LTDA. identificó deficiencias significativas en la administración de personal, revelando que los procesos de evaluación del desempeño carecen de mecanismos sólidos de seguimiento y retroalimentación continua.

- Se determinó que la Unidad de Talento Humano presenta un alto nivel de confianza (82%) según la evaluación de control interno COSO I; no obstante, el 18% de riesgo residual abarca brechas operativas críticas que repercuten directamente en la calidad del servicio y en la toma de decisiones gerenciales.

- Se concluye que la ausencia de evaluaciones mensuales continuas genera vacíos de control de hasta 90 días en los puestos de seguridad, lo cual debilita los controles preventivos del servicio, socava la disciplina laboral y pone en riesgo la estabilidad de los contratos con clientes corporativos.

- Se observó una falta de integridad y actualización de datos en el archivo digital institucional R-RH-02 —derivada de fallos en la comunicación interna y omisiones en el procesamiento de datos digitales—, privando a la gerencia de una herramienta confiable para consultas rápidas.

- Se constató que la pestaña de "Registros de Capacitación" en la matriz digital estaba totalmente vacía, a pesar de que el personal operativo asiste a cursos de actualización en centros autorizados; esta discrepancia genera conflictos documentales y supone un riesgo ante inspecciones del Ministerio del Trabajo.Se concluye que el canal de comunicación interna se encuentra incompleto al no

recopilar la firma de aceptación de los trabajadores evaluados en campo, omisión que anula la efectividad laboral y expone a la empresa a contingencias legales y a la pérdida de la certificación ISO 9001.

- Se determinó que no existen mecanismos suficientemente sólidos para reconocer el desempeño sobresaliente ni para implementar acciones correctivas orientadas al desarrollo profesional del personal.
- Se evidenció la falta de alertas operativas e informes mensuales consolidados; dichas herramientas son necesarias para que el Departamento de Operaciones supervise la cobertura real de la evaluación del desempeño en todos los puestos de seguridad.
- Se identificó que la recopilación de datos en campo se realiza mediante formularios manuales en papel, lo que genera retrasos logísticos y limita la oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- La auditoría de gestión resultó ser una herramienta eficaz para evaluar la situación actual de la Unidad de Talento Humano, proporcionando una base técnica sólida para formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional y a la mejora del desempeño laboral.

Recomendaciones generales

- Implementar un sistema de evaluaciones mensuales continuas en todos los puestos de seguridad, eliminando brechas de control de hasta 90 días, mediante la optimización de rutas logísticas y la asignación de supervisores de relevo a las rutas críticas.

- Emitir una directriz escrita obligatoria que prohíba la presentación de registros de supervisión sin la firma del trabajador; asimismo, el personal de control documental deberá rechazar los formularios incompletos y notificar al Departamento de Operaciones para su rectificación inmediata en el sitio.
- Instruir al jefe de la Unidad de Talento Humano para que actualice de inmediato la base de datos digital, transcribiendo todos los certificados físicos archivados, e implemente una alerta de validación en el archivo maestro de Excel para garantizar la integridad de los datos.
- Estandarizar un canal formal para la transferencia quincenal de información entre los departamentos de Operaciones y Talento Humano, asegurando que los registros de capacitación y evaluación se mantengan constantemente actualizados.
- Diseñar e implementar un informe mensual consolidado para dar seguimiento a la cobertura de las evaluaciones, incluyendo indicadores que permitan a la gerencia monitorear en tiempo real el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño programadas.
- Fortalecer los mecanismos de retroalimentación continua mediante la implementación de reuniones periódicas entre supervisores y miembros del personal, formalizando el proceso de retroalimentación a través de registros firmados y debidamente archivados.
- Digitalizar el proceso de recopilación de datos en campo, sustituyendo progresivamente los métodos manuales en papel por herramientas tecnológicas que agilicen la captura de información y eliminen los actuales retrasos logísticos.

- Establecer un programa de capacitación para el personal de control documental y los supervisores, centrado en la correcta aplicación de los procedimientos de archivo, registro y verificación de la documentación relacionada con las evaluaciones de desempeño.
- Implementar reuniones trimestrales de seguimiento con la participación de las áreas de Gerencia, Operaciones y Recursos Humanos para evaluar el estado de implementación de las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría y garantizar la mejora continua.
- Diseñar un plan de reconocimiento al desempeño sobresaliente para incentivar la productividad del personal, complementado con acciones correctivas estructuradas para aquellos empleados que no cumplan con los estándares mínimos establecidos.

Bibliografía

Amasifuén, B. P., Ríos, J. G., & Alvarado, G. (2021). *Desempeño laboral en instituciones de educación superior: Una revisión Latinoamericana de literatura*. *12*, 163-174. https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537

Armas-Heredia, I. R., & Basurto-Arauz, J. F. (2024). *Importancia de un Plan Estratégico como Base para la Ejecución de la Auditoría de Gestión*. *11*(01). https://doi.org/10.24133/qqpby325

Arroyo Chavarría, A. K. (2024, mayo). *Evaluación al desempeño: Análisis del modelo de evaluación al desempeño, como estrategia en la gestión de recursos humanos en el Colegio ABC de Managua, durante el primer trimestre del 2024* [Other]. Universidad Central de Nicaragua. https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/61/

Asencio, A. D. (2020a). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.

Asencio, A. D. (2020b). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.

Asencio, A. D. (2020c). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.

Bautista Muñoz, J. A., Merchán Pulido, D. F., & Orozco Román, J. N. (2025a). *Modelo de gestión para el área de talento humano del grupo empresarial Mercury SAS*. https://hdl.handle.net/10882/15195

Bautista Muñoz, J. A., Merchán Pulido, D. F., & Orozco Román, J. N. (2025b). *Modelo de gestión para el área de talento humano del grupo empresarial Mercury SAS*. https://hdl.handle.net/10882/15195

Bernardo, Á., & Villar, C. (2020). *"Gestión del talento humano y sus efectos en el desempeño laboral en la empresa Boho, Ambato"*. https://consensus.app/papers/gestin-del-talento-humano-y-sus-efectos-en-el-desempeo-bernardo-villar/7520e42d16485485a98859dfc34ee774/

Bilardi, P. K. (2023). *Implementación del enfoque de control colaborativo en la auditoría interna gubernamental: Estudio en la Comisión Nacional de Regulación del Transporte* [Tesis, Universidad Nacional de La Plata]. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/163393

Boada-Medina, J. A., & Pérez-Medina, B. E. (2025). Gestión del talento Humano y su influencia en el óptimo desempeño laboral en los trabajadores. Caso: CABE UNEFM [Human talent management and its influence on optimal job performance among workers. Case study: CABE UNEFM]. *Revista Transcendencia Investigativa (RTI)*. https://doi.org/10.62574/1bdptb44

Cabrera Flores, M. del P., & Santos Zapata, F. del R. (2025). *Influencia de gestión del talento humano en la satisfacción laboral y productividad en docentes I.E. públicas y privadas, Zarumilla 2024*. https://hdl.handle.net/20.500.12874/66211

Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., Barragán-Landy, M. F., Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista gestión de las personas y tecnología*, *17*(50), 88-117. https://doi.org/10.35588/0g6zzr18

Cárdenas Maldonado, E., Toro Giraldo, E., Castrillón Barrera, Y. C., & Ortiz, N. C. (2023). *Planificación del talento humano en la empresa grupo central*. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57179

Castellanos, D. A. G. (2025). La etapa de planificación en la auditoría financiera. *Revista Científ-ica del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala*, *8*(1), 143-153. (Internacional). https://doi.org/10.36958/sep.v8i1.332

Cevallos Mera, W. E., Vargas Montealegre, A. R., Junco Falconí, F. Y., Raigosa Lara, A., Cevallos Mera, W. E., Vargas Montealegre, A. R., Junco Falconí, F. Y., & Raigosa Lara, A. (2024). Modelo de evaluación de desempeño laboral para una asociación de servicios de limpieza. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, *6*(4), 225-243. https://doi.org/10.47606/acven/ph0297

Chango Galarza, M. C., Terán Herrera, M. B., Lozada Orejuela, M. C., & Benavides Echeverria, I. E. (2024). Sistema de control interno: Metodología para la evaluación de las organizaciones. *Revista de ciencias sociales*, *30*(4), 291-305.

Código de Trabajo (2005). https://www.registrospublicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/07/CODIGO-DE-TRABAJO.pdf

Constitución de la República del Ecuador (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

CR-SECURITY Cía. Ltda. (2021, agosto 20). *Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa CR-SECURITY Cía. Ltda.* Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Guayaquil.

Cruz, S. R. (2024). LA AUDITORIA COMO PROFESIÓN Y CLASES DE AUDITORÍA. *Investigación y Desarrollo*, *7*(10), 70-79.

De La Cruz Bailón, A. S. (2024). *GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO*

HUMANO, GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN SANTA ANA. [bachelorThesis, Jipijapa - Unesum]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7049

Delgado, J. E. D., Sánchez, H. A. R., & Delgado, V. del C. A. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas ecuatorianas. *Dominio de las Ciencias*, *9*(3), 2243-2252. https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3554

Espinoza-Freire, E. E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, *2*(2), 34-41. https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50

Figueroa Arenas, T. I. (2025). *Propuesta de indicadores para la mejora continua de la eficiencia operativa en comunidades con enfoque en análisis de datos y satisfacción del residente* [Universidad del Desarrollo. Facultad de Ingeniería]. https://hdl.handle.net/11447/10523

Galvez, R. E., Huamán, O. M. del C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, *6*, 61-83. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566

Gaona, M. J., & Jiménez, A. J. B. (2026). Herramientas de la inteligencia artificial vs procesos tradicionales de evaluación del desempeño: Un enfoque comparativo aplicado a la gestión del talento humano. *Qualitas Revista Científica*, *31*(31), 023-045. https://doi.org/10.55867/qual31.02

García, A. J. C., Soriano, E. O. Á., Baque, G. H. S., & Alcívar, M. M. B. (2024). *AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTIDADES PÚBLICAS: UN ENFOQUE DESDE LA EFICIENCIA*. *27*(1), 129-140. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2550

García, A., & López, D. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa Ecuadortax. *Revista Pulso Científico, 3*, 346-360. https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.128

Gerardo Chavarría, R. (2021). *El plan y programa de auditoría*. https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/localhost/xmlui/handle/11506/2334

Gómez Villafuerte, L. E. (2014). *Aplicación de una Auditoría de Gestión al proceso de selección de personal en la unidad de administración del talento humano del instituto para el ecodesarrollo regional Amazónico ECORAE, para determinar el grado de eficacia y eficiencia, en la ciudad de Puyo, del 01 de enero al 30 de junio de 2013* [bachelorThesis]. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1659

González Bríñez, M., Ayala, B., & Segura Camacho, S. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *18*. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950

González, R. P. L., & Caicedo, J. A. R. (2023). Cumplimiento de recomendaciones de auditorías internas en el Sector Eléctrico, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(3), 3157-3179. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6399

González-Neira, M. A., Vásquez-Erazo, E. J., & Andrade-Mena, G. I. (2021). *Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. *7*, 462-486. https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.437

Guerrero, R. J. A. (2021). *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. *43*. https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1

Heredia-Quito, M., & Narváez, C. (2021a). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *6*, 213. https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288

Heredia-Quito, M., & Narváez, C. (2021b). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *6*, 213. https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288

Hernández Marcos, L. (2025). *La evidencia de la auditoria y el muestreo como herramienta*. https://uvadoc.uva.es/handle/10324/77484

IAASB. (2025, septiembre 30). *Manual de Pronunciamientos Internacionales sobre Gestión de Calidad, Auditoría, Revisión, otros Tipos de Aseguramiento y Servicios Relacionados. Edición 2023-2024 | IAASB*. https://www.iaasb.org/publications/manual-de-pronunciamientos-internacionales-sobre-gestion-de-calidad-auditoria-revision-otros-tipos

Imbaquingo Esparza, D. E. (2023). *Método de auditor a informática basado en sistemas de procesamiento avanzado de datos que permita minimizar el riesgo de calidad de los resultados* [Tesis, Universidad Nacional de La Plata]. https://doi.org/10.35537/10915/157674

Irving, T. S. F., & Palacios, B. R. M. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *8*(1), 86-98. https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633

Klychova, G., Zakirova, A. R., Mukhamedzyanov, K., & Khusainova, A. (2021). Unfolding the theoretical principles of the internal control of fixed assets. *International Accounting*. https://doi.org/10.24891/ia.24.9.1017

Lascano, C. J. L. (2025). “Evaluación Técnica de la Gestión de la Seguridad Industrial y su Incidencia en la Identificación, Control y Mitigación de los Factores de Riesgo Laboral en Procesos Industriales”. *Perspectiva XXI*, *3*(2), 1-25. https://doi.org/10.70577/qfbnw969

Ley de Compañías (1999). https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Loja-Loja, C. C., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Gestión de recursos humanos con enfoque en auditoría en el sector público de Ecuador [Human resources management with a focus on auditing in Ecuador’s public sector]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, *5*(economica), 79-94. https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.307

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2021). An approach to employees’ job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales | Revista Latinoamericana Ogmios. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2026, de https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226

Lucumi Asprilla, A. M., Valencia Angulo, E., Orozco Rivera, N. V., Santo Avila, S. C., & Agredo Quintero, V. (2025). *Plan Estratégico para la Optimización de la Gestión del Talento Humano en Agrochavez S.A.S.* https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66373

Macias López, M. (2025). *Diseño de una aplicación web para la evaluación del desempeño laboral en la industria metalmecánica como estrategia para la competitividad empresarial en Barranquilla.* https://hdl.handle.net/11323/14190

Manzano, Y. V. L., López, N. I. P., & Aguiar, E. P. P. (2022). Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE.

Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas, *4*(2), 13-13.

Marcelo, R. T. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, *1*(1), 9-16. https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975

Marín-Moncada, C. A., & Chávez-Franco, J. A. (2024). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA LUXES S.A. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, *8*(14 Ed. esp.), 77-91.

Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539

Menzala-Peralta, C. C., Ortega-Menzala, E., Menzala Peralta, R. M., Solís Trujillo, B. P., Menzala-Peralta, C. C., Ortega-Menzala, E., Menzala Peralta, R. M., & Solís Trujillo, B. P. (2023). Evaluación basada en competencias en educación superior. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *7*(28), 836-851. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.558

Mera Zambrano, N. S. (2025a). *"LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE SERVIPUERTOS S.A."*. [bachelorThesis, Jipijapa - Unesum]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8096

Mera Zambrano, N. S. (2025b). *"LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE SERVIPUERTOS S.A."*. [bachelorThesis, Jipijapa - Unesum]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8096

Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico: Human Talent Management Models. Critical Analysis | REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2026, de https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/847

Morales López, S., Hershberger del Arenal, R., Acosta Arreguín, E., Morales López, S., Hershberger del Arenal, R., & Acosta Arreguín, E. (2020). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace? *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, *63*(3), 46-56. https://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2019.63.3.08

Morataya Escobar, L. N. (2023). *EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA TOMA DE DECISIONES Y DESARROLLO LABORAL*. https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1553

Moreno Olivos, T. (2021). *La retroalimentación: Un proceso clave para la enseñanza y la evaluación formativa*. http://ilitia.cua.uam.mx:8080/jspui/handle/123456789/958

Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Muñoz Alejandro, B. E. (2020). *AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA "CASA MATRÍZ" PERIODO 2017*. http://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/23289

Oca, H. C. M. de. (2021). *GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS*. https://doi.org/10.24215/23143738e093

Parrales, M., Parra, S. R. V., Cuzco, M. A. V., & Londoño, C. M. G. (2020). *Modelo de auditoría para evaluar la gestión de mantenimiento de activos físicos*. *3*, 104-122. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i1.2.1189

Peiró, J. M., Montesa, D., & Soriano, A. (2021). Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica. *Anuario Internacional de Revisiones en Psicología*, 95-121. https://doi.org/10.14635/REVPSY.0.5

Pérez, E. A. F. (2021). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SECTOR CALZADO*. *5*, 103-121. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.111

Pérez, E. A. F. (2023). La gestión estratégica de los recursos humanos: Una mirada desde las competencias en las ciencias humanas. *Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales RECIHYS*. https://doi.org/10.24133/recihys.v1i2.3211

Poma, M. E. L., & Cárdenas, C. V. G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723

Quispe, A. A. Q. (2024). Análisis de clima organizacional y desempeño laboral del personal en las instituciones. *REVISTA MUCIN*. https://doi.org/10.59333/mucin.e1.10

Ramos, A. S., Oliveira, F. C., & Castro, C. (2020). *Quantitative Approaches for Identification of Indicators and Their Relationships in Performance Measurement Systems: A Literature Review*. 357-365. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56920-4_29

Río-Cortina, J. L. D., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño

organizacional. *Información tecnológica*, *33*(2), 13-20. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013

Rodríguez, G. M. Z., Pincay, D. E. Á., & Rodríguez, N. R. Y. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS: LA AUDITORIA DE GESTIÓN REALIDADES Y PERSPECTIVAS. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, *5*(3), 127-140. https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568

Rodriguez Gonzalez, M. I., Garcia Torrez, D. A., & Ramos Centeno, M. Y. (2024). *Propuesta de guía para la planificación de auditoria a la empresa Panadería Cristina en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 diciembre del año 2023* [Bachelor, Universidad de Ciencias Comerciales, Sede Managua]. https://repositorio.ucc.edu.ni/1476/

Rodríguez Zambrano, J. M. (2022). *Sistema de evaluación de desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.* http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1844

Rozo, S., & Corina, L. (2025). *La Auditoría Interna como Herramienta de Control y Mejora en las Organizaciones: Estudio de Caso en la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.* http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/19112

Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38

Serrano, P. del S., Merino, M. D. R., & Sáez, P. V. (2020). Methodology for Continuous Improvement Projects in Housing Constructions. *Buildings*, *10*. https://doi.org/10.3390/buildings10110199

Sosa-Cardozo, J. M. (2025). *Expectativas y percepciones de las responsabilidades del auditor en un entorno regulado gubernamentalmente – Análisis fenomenológico en el contexto colombiano*. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/88892

Tellechea Delovo, M. A. (s. f.). *Plan anual de auditoría con proyección de un ciclo plurianual: Ministerio de Comunicación Pública - PBA*. Recuperado 6 de junio de 2026, de http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2689

Toapanta, K. (2024a, octubre 30). Evaluación del Desempeño: Objetivos y Beneficios. *ITSQMET*. https://itsqmet.edu.ec/evaluacion-del-desempeno/

Toapanta, K. (2024b, octubre 30). Evaluación del Desempeño: Objetivos y Beneficios. *ITSQMET*. https://itsqmet.edu.ec/evaluacion-del-desempeno/

Uría Salvador, S. A. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una entidad financiera de la ciudad de Quito*. http://hdl.handle.net/10644/7177

Valderrama, Y., Briceño, L., & Sánchez, J. (2021). Procedimientos para obtener evidencia suficiente y adecuada en la auditoría financiera. Una caracterización desde el enfoque teórico y normativo. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, *9*(17), 39-63. https://doi.org/10.56241/asf.v9n17.197

Vivar-Astudillov, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(S1), 177-195. https://doi.org/10.62452/xx2jye34

Zelaya Perdomo, I. (2021). *La internacionalización de la actividad investigadora del profesorado universitario hondureño (La necesidad de hacer partícipe al profesorado en el diseño de sus lineamientos)*. https://doi.org/10.35376/10324/47799

Anexos

Anexo 1. CRONOGRAMA TENTATIVO (GANTT)

	PONDERACIÓN	CRONOGRAMA																						
		MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO								
Introducción	5%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25
Planteamiento del problema	15%																								
Línea de investigación	5%																								
Objetivos	10%																								
Justificación	15%																								
Relevancia y aplicabilidad de la propuesta	15%																								
Estado del arte	10%																								
Metodología	15%																								
Cronograma	5%																								
Referencias Bibliográficas	5%																								
TOTAL, CUMPLIMIENTO	100%																								

Anexo 2. Presupuesto

Presupuesto		
N.º	**Detalle**	**Valor (USD)**
1	Computadora	300,00
2	Servicio de Internet	120,00
3	Resmas de papel	40,00
4	Materiales de oficina	50,00
5	Copias e impresiones	100,00
6	Dispositivo de almacenamiento (USB)	30,00
7	Transporte para la recolección de información	160,00
	Total	**800,00**

Anexo 3. Carta de aceptación

Guaranda, 09 de febrero de 2026

Estimados Señores
Cristhian Sebastián Moreta Camacho
Marco Vinicio Suisi Macas
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Presente.

De mis consideraciones:

Reciban un cordial y atento saludo y el deseo de éxito en las actividades que realiza en beneficio de su desarrollo personal.

Es muy grato dirigirme a ustedes, en representación de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., con la finalidad de comunicar mediante la presente nuestro apoyo y aceptación para que se lleve a cabo el proyecto de investigación titulado "Auditoría de talento humano y su efecto en el desempeño laboral de la empresa CR-SECURITY CÍA. LTDA., período 2025", a desarrollarse por los estudiantes Cristhian Sebastián Moreta Camacho y Marco Vinicio Suisi Macas, de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal de Bolívar. La empresa se compromete a facilitar la información necesaria que no sea de carácter restringido, a fin de contribuir al adecuado desarrollo del proyecto de investigación.

Anticipo mi más sincero agradecimiento por su gentil atención.

Atentamente,

CR-SECURITY
GERENCIA GENERAL
09-02-2026

Ing. Evelin Mora Montoya
GERENTE
CR-SECURITY CIA LTDA

Anexo 4. Instrumento de recopilación de datos

Entrevista

. PREGUNTAS PARA ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo está estructurada la Unidad de Talento Humano?
2. ¿Qué funciones cumple el área de Talento Humano?
3. ¿La empresa posee manuales y políticas actualizadas?
4. ¿Cómo se realiza el control del personal?
5. ¿Qué controles existen para supervisar las actividades laborales?
6. ¿Cómo se ejecuta el proceso de contratación?
7. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?
8. ¿La empresa desarrolla capacitaciones periódicas?
9. ¿Cómo se controlan permisos, vacaciones y asistencia?
10. ¿Qué problemas afectan actualmente al desempeño laboral?
11. ¿Cómo se comunica la información al personal?
12. ¿Existen riesgos identificados dentro del área?
13. ¿Qué acciones toma Talento Humano para mejorar el desempeño laboral?
14. ¿Se realiza seguimiento a las actividades del personal?
15. ¿Qué debilidades considera que existen en el área?
16. ¿Existen indicadores para medir el desempeño laboral?
17. ¿Cómo se manejan los expedientes del personal?
18. ¿Qué mecanismos de supervisión utiliza la empresa?
19. ¿Existen sanciones por incumplimiento laboral?
20. ¿Considera que los controles internos actuales son eficientes?

Anexo 5. Documentos de respaldo de la auditoría

Reglamento Interno



República del Ecuador

Ministerio del Trabajo

RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN MDT-RI2021161065

CONSIDERANDO:

Que el artículo 64 del Código de Trabajo establece: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional de 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(..)".

Que el Proyecto de reglamento interno de la empresa CR-SECURITY CIA.LTDA. , domiciliada en el cantón CHIMBO provincia de BOLIVAR, fue presentado con fecha 17/08/2021 para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el reglamento interno de la empresa CR-SECURITY CIA.LTDA.; con domicilio en la Provincia de BOLIVAR, Cantón CHIMBO, con fecha 20/08/2021.

Art. 2.- Quedan incorporadas al reglamento interno de la empresa CR-SECURITY CIA.LTDA. las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- Todo lo que se contraponga con la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución junto al Reglamento Interno de trabajo deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.

Con sentimiento de distinguida consideración,

Abg. Carlos Miguel Febres Cordero Buendía
Director Regional de Trabajo y Servicio Público de Guayaquil
MINISTERIO DEL TRABAJO

Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

Anexo 6. Inspección De Puestos

CR-SECURITY	INSPECCION DE PUESTOS	FECHA DE EMISON	28/07/2022
		FECHA DE REVISION	00
		VERSION	00
		CODIGO	R-OP-02

Cliente:	**Sector:**	**Turno:**
Fecha de Inspección:	**Hora de Inspección:**	**Supervisor:**

Nombre y Apellido		**Nombre y Apellido**		**Nombre y Apellido**	
PUESTO:		**PUESTO:**		**PUESTO:**	
Presencia:	**Procedimientos:**	**Presencia:**	**Procedimientos:**	**Presencia:**	**Procedimientos:**
Muy Buena	Actualizados	Muy Buena	Actualizados	Muy Buena	Actualizados
Buena	No actualizados	Buena	No actualizados	Buena	No actualizados
Regular	No posee	Regular	No posee	Regular	No posee
Mala	**Conocimiento procedimientos**	Mala	**Conocimiento procedimientos**	Mala	**Conocimiento procedimientos**
Uniforme:	Suficiente	**Uniforme:**	Suficiente	**Uniforme:**	Suficiente
Completo	Insuficiente	Completo	Insuficiente	Completo	Insuficiente
Incompleto	Nulo	Incompleto	Nulo	Incompleto	Nulo
Buen estado	**Libro de Bitácora**	Buen estado	**Libro de Bitácora**	Buen estado	**Libro de Bitácora**
Mal estado	Tiene	Mal estado	Tiene	Mal estado	Tiene
Chompa	No tiene	**Chompa**	No tiene	**Chompa**	No tiene
SI NO	Prolijo	SI NO	Prolijo	SI NO	Prolijo
No Aplica	Desprolijo	No Aplica	Desprolijo	No Aplica	Desprolijo
Equipo de Lluvia	**Equipo Comunicación**	**Equipo de Lluvia**	**Equipo Comunicación**	**Equipo de Lluvia**	**Equipo Comunicación**
SI	Tiene	SI	Tiene	SI	Tiene
NO	No tiene	NO	No tiene	NO	No tiene
No Aplica	Buen estado	No Aplica	Buen estado	No Aplica	Buen estado
Linterna	Mal estado	**Linterna**	Mal estado	**Linterna**	Mal estado
Funciona	**Portación de Arma**	Funciona	**Portación de Arma**	Funciona	**Portación de Arma**
No funciona	Posee	No funciona	Posee	No funciona	Posee
No aplica	No posee	No aplica	No posee	No aplica	No posee
Armamento	En trámite	**Armamento**	En trámite	**Armamento**	En trámite
Buen estado	**Carga municion:**	Buen estado	**Carga:**	Buen estado	**Carga:**
Mal estado	Completa	Mal estado	Completa	Mal estado	Completa
No Aplica	Incompleta	No Aplica	Incompleta	No Aplica	Incompleta
Tenencia de Arma	**Marca:**	**Tenencia de Arma**	**Marca:**	**Tenencia de Arma**	**Marca:**
SI NO		SI NO		SI NO	
No Aplica		No Aplica		No Aplica	
Calibre:		**Calibre:**		**Calibre:**	
Numeración:		**Numeración:**		**Numeración:**	
Observaciones:		**Observaciones:**		**Observaciones:**	

No Aplica: cuando el proyecto o puesto no debe poseer el ítem mencionado

Anexo 7. IESS Aviso De Entrada

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Avisos de Entrada

Fecha : 10/04/2025

Información de la Empresa:

Representante Legal:	MORA MONTOYA EVELIN NATALY
Número de la novedad:	35760609
Nombre del Empleador:	CR-SECURITY CIA.LTDA.
Ruc:	0291526047001
Nombre sucursal:	CR-SECURITY CIA.LTDA. - 0001

Información de la Novedad:

Tipo de Novedad:	Avisos de Entrada
Nombre Afiliado:	ARIAS CEVALLOS MONICA AMPARITO
Cédula del Afiliado:	0201783974
Dirección del Afiliado:	GUARANDA CIUDADELA NUEVOS HORIZONTES
Fecha de Afectación:	01/04/2025
Relación de Trabajo:	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	GUARDIA
Cargo Actual:	GUARDIA
Valor Sueldo / Extra:	475.17
Porcentaje Aportación:	20.6%
Dias Laborados:	0
Causa Salida:	
Novedad Marcada con Multa:	NO

Observación:

Información del Sistema:

Fecha de registro de la novedad:	10/04/2025 12.00 a.m.
Responsable del registro de la Novedad:	
Estado de la Novedad:	En Proceso
Responsable de aprobación de la Novedad:	
Fecha de aprobación de la Novedad:	10/04/2025 12.00 a.m.

Firma del Afiliado

Firma del Representante Legal

Pág. 1

Anexo 8. Hoja de vida

Ministerio del Interior



HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

NOMBRES:	MONICA AMPARITO
APELLIDOS:	ARIAS CEVALLOS
NUMERO DE CEDULA:	0201783974
ESTADO CIVIL:	CASADA
FECHA DE NACIMIENTO:	12 DE AGOSTO DE 1983
DIRECCIÓN:	GUARANDA – PROVINCIA BOLÍVAR
CORREO ELECTRÓNICO:	arias1983moni@gmail.com
TELÉFONO:	0967171404

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: ESCUELA ¨JOSE LUIS TAMAYO¨ DEL CANTÓN CHILLANES DE LA PROVINCIA BOLÍVAR

SECUNDARIA: ¨COLEGIO NACIONAL CHILLANES¨ DEL CANTÓN CHILLANES DE PROVINCIA BOLÍVAR

SUPERIOR: UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SOCIALES, FILOSÓFICAS Y HUMANISTAS.

TITULO:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ¨MENCIÓN INFORMÁTICA EDUCATIVA¨

CURSOS:

GUARDIA DE SEGURIDAD PRIVADA:

NIVEI I MODALIDAD FIJA.

NIVEL II MODALIDAD MOVIL.

CERTIFICADOS OBTENIDOS:

IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE SOFTWARE LIBRE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

CERTIFICADO EN CONFIGURACIÓN DE SERVIDORES Y CONFIGURACIÓN DE REDES EN LINUX.

CERTIFICADO SEMINARIOS EN DERECHOS HUMANOS.

Pag. 1

Anexo 9. Certificado anti plagio

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

PSICÓL. VANESSA GAVILÁNEZ EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025" presentado por Cristhian Sebastian Moreta Camacho, Marco Vinicio Suisi Macas, de la carrera de **Contabilidad y Auditoría** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilatio Magister, reflejando un **porcentaje del 1%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 30 de junio del 2026

Atentamente,

Psicól. Vanessa Gavilánez
Directora

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Teisis Aprobada.11 (1)
ID : 39b9238dd6255f3e3e866ac4f871a71c4753a714

1%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Teisis Aprobada.11 (1).txt
Tamaño del archivo original : 1,98 MB
Número de palabras : 29.683

Depositante : VANESSA GAVILANEZ CARDENAS
Fecha de depósito : 30 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 30 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes **16%**
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA **18%**
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos **1%**
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas **<1%**
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Anexo 10. Matrices emitidas por el decano

UEB
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

DECANATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Guaranda 6 de mayo del 2025
R.C.D.S. ORD.FCAGEI - No. 8 – 1-05-2025.

Licenciado
CARLOS PEÑA G. MSc.
MIEMBRO DE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD
Presente.-

De mi consideración:

Para su conocimiento y fines pertinentes doy a conocer a usted, la resolución adoptada por Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática en sesión ordinaria Nro. (12) (PAO I-2025-2025), realizada el **1 de mayo del 2025, referente** al **OCTAVO PUNTO.- ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN RESPECTO A LA SOCIALIZACIÓN DE MATRICES PARA LAS GUIAS DE TITULACIÓN, (SEGÚN RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO 15 DE ABRIL DEL 2025).**

En base a la comunicación de fecha 24 de abril del 2025, emitida por el Lic. Carlos Peña G, Docente, miembro del Consejo Directivo de la Facultad, con la cual, se da a conocer el cumplimiento de la Resolución de Consejo Directivo N. 5 de 15 de abril del 2025, una vez socializadas las matrices con los señores (as) Coordinadores de Titulación, acogiendo sugerencias y recomendaciones, **El Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e informática en uso de sus atribuciones RESUELVE: R.C.D. No. 8.) Autorizar la inclusión como anexos a los Proyectos de Investigación de todas las carreras de las matrices que se detallan a continuación:**

- **Matriz 1**.-Para trabajar la parte metodológica
- **Matriz 2.**-Para Trabajar el Marco de antecedentes y el Marco científico
- **Matriz 4.**-Para trabajar el análisis y discusión de resultados (con carácter vinculante).

La **Matriz 1.-** debe constar en el proceso de pre inscripción de estudiantes a titulación, de todas las carreras. (Se anexan matrices).

Atentamente,

Dr. Vladimir Rivera Piñaloza
DECANO

C.C. ARCHIVO
VR/sa.

Matriz 1.

Al finalizar los Proyectos de Investigación en Titulación los estudiantes deberán presentar como anexo la matriz 1 llena en su totalidad, con todos sus componentes.

TEMA:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA FECHAS	EVIDENCIAS	RESPONSABLES

Matriz 2.-Para Trabajar el Marco de antecedentes y el Marco científico

TEMA:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	MÉTODO	TÉCNICAS	INDICE	ITEMS	OPCIONAL
DEPENDIENTE								

Matriz 4.-Para trabajar el análisis y discusión de resultados

No.	TIPO DE FUENTE CONSULTADA	TEMA	AUTORES	AÑO	ASPECTOS DEL DOCUMENTO QUE APORTA A LA INVESTIGACIÓN	TIPO DE CITA	CITACIÓN NORMAS APA	OPCIONAL
DEPENDIENTE								

Atentamente,

Dr. Vladimir Rivera Piñaloza
DECANO

C.C. ARCHIVO/ Srs. COORDINADORES DE TITULACIÓN
VR/sa.

Anexo 11. Certificado después de la defensa

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

PSICÓL. VANESSA GAVILANEZ, ING. JAVIER GARCÍA E ING. ALEJANDRO SANCHEZ, EN SU ORDEN DE DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

CERTIFICAN

Que los señores, **CRISTHIAN SEBASTIAN MORETA CAMACHO** y **MARCO VINICIO SUISI MACAS,** estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, ha cumplido con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su trabajo de integración curricular denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CR-SECURITY CIA LTDA, AÑO 2025."

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 03 de agosto del 2026

Psicól. Vanessa Gavilanez
Director

Ing. Javier García
Par Académico

Ing. Alejandro Sanchez
Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec