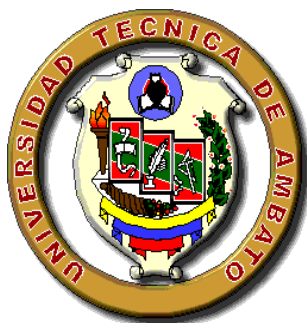


**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**MODALIDAD DE ESTUDIOS SEMIPRESENCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIO AL GRADO DE INGENIERA DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

---

---

**“PROCESOS DE CUADRES Y CONCILIACIONES Y SU IMPACTO EN  
LOS INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL EN LA  
EMPRESA TATASOLUTION CENTER S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO  
EN EL AÑO 2013”.**

---

---

**AUTORA:**

**ANA MARIA ARIAS DURAN**

**Ambato – Ecuador**

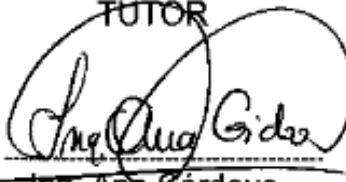
**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Córdova, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“PROCESOS DE CUADRES Y CONCILIACIONES Y SU IMPACTO EN LOS INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL EN LA EMPRESA TATASOLUTION CENTER S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013”** desarrollado por la señora Ana María Arias Durán, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 17 de Julio de 2014

TUTOR  
  
Ing. Ana Córdova

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Ana María Arias Durán, con C.I. # 1804259206, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “PROCESOS DE CUADRES Y CONCILIACIONES Y SU IMPACTO EN LOS INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL EN LA EMPRESA TATASOLUTION CENTER S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 17 de Julio de 2014

AUTORA



---

Ana María Arias Durán

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “PROCESOS DE CUADRES Y CONCILIACIONES Y SU IMPACTO EN LOS INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL EN LA EMPRESA TATASOLUTION CENTER S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013.”, elaborado por la señora Ana María Arias Durán, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio 2014

Para constancia firma

  
.....  
Dra. Margoth Bonilla  
PROFESOR CALIFICADOR

  
.....  
Abg. Cintia de la Torre  
PROFESOR CALIFICADOR

  
.....  
Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y sinceridad dedico el esfuerzo de este trabajo a mis padres Ceci y Ernesto, que con sacrificio han sabido formarme como ser humano y que siempre han estado junto a mí apoyándome en todos los momentos de mi vida

A mi esposo Dennis, que con su comprensión y amor incondicional me supo apoyar siempre y a mi hijito, que con su ternura, inocencia y cariño se ha convertido en mi motor para seguir adelante.

Anita Ma.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las bendiciones recibidas, y por permitirme culminar con éxito esta etapa de la vida.

Agradezco sinceramente a mi esposo por los esfuerzos y a veces sacrificios que me ayudaron a cumplir con este trabajo.

A mi hijo que sin saberlo es mi inspiración y la razón de mi existencia.

A mi familia por su incondicional y constante apoyo y cariño.

A mi Tutora, la Ingeniera Anita Córdova que además de ser una excelente profesional ha demostrado ser una gran persona.

A mis compañeros de la empresa TATA Consultancy Services quienes aportaron con su granito de arena para la consecución de esta meta.

Un Dios les pague a todos, que de no ser por ustedes este objetivo no se hubiese podido cumplir.

Anita Ma.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Portada.....	I
Página de aprobación del Tutor.....	ii
Página de Autoría del trabajo de Graduación.....	iii
Página de Aprobación de Calificadores.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo .....	xi
Introducción.....	1-2

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Tema De Investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Planteamiento Del Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Fundamentación Filosófica empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Fundamentación Legal .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. Categorías Fundamentales.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5. Hipótesis.....</b>	<b>93</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>94</b>
<b>METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>94</b>
<b>3.1. Enfoque.....</b>	<b>94</b>
<b>3.2. Modalidad De La Investigación .....</b>	<b>98</b>
<b>3.4. Población Y Muestra .....</b>	<b>103</b>
<b>3.5. Operacionalización De Las Variables.....</b>	<b>109</b>

3.6. Plan de Recolección de Información .....	112
3.7. Procesamiento Y Análisis.....	114
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>118</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>118</b>
Área de análisis:.....	118
4.1. Análisis De Los Resultados .....	119
4.2. Interpretación De Datos.....	120
4.3. Comprobación de hipótesis.....	138
4.3.1.1. Verificación de la Hipótesis.....	139
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>147</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>147</b>
5.1. Conclusiones .....	147
5.2. Recomendaciones .....	149
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>150</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>150</b>
6.1. Datos Informativos .....	150
6.2. Antecedentes De La Propuesta.....	151
6.3. Justificación .....	152
6.4. Objetivos .....	154
6.5. Análisis de Factibilidad .....	155
6.6. Fundamentación Científico Técnica .....	156
6.7. Modelo Operativo.....	197
6.8. Administración de la propuesta.....	223
6.9. Previsión de la Evaluación .....	223
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>230</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Informes emitidos por TATA SOLUTION CENTER S.A.....	103
Tabla 2 Población Técnicos de Operaciones de la Unidad de Cuadres y Conciliaciones – UIOC .....	104
Tabla 3 Población Total Informes Emitidos.....	105
Tabla 4 Operacionalización de la variable independiente .....	110
Tabla 5 Operacionalización de la variable dependiente .....	111
Tabla 6 Procedimiento de recolección de información. ....	113
Tabla 7 Cuantificación de Resultados .....	115
Tabla 8 Relación Objetivos Conclusiones y Recomendaciones. ....	117
Tabla 9 Cumplimiento de Objetivos .....	121
Tabla 10 Capacidad Talento Humano .....	122
Tabla 11 Documentos de Respaldo .....	123
Tabla 12 Viabilidad Auditoría de Gestión .....	124
Tabla 13 Mejoras Auditoría de Gestión .....	125
Tabla 14 Capacitación Eficacia.....	126
Tabla 15 Control de Gestión.....	127
Tabla 16 Conocimiento del Proceso .....	128
Tabla 17 Gestión por Procesos.....	129
Tabla 18 Proceso de Cuadres y Conciliaciones.....	130
Tabla 19 Incidencia en los Informes a Organismos de Control .....	131
Tabla 20 Entrevista Efectuada a la Unidad De Informes a Organismos de Control .....	132
Tabla 21 Información Secundaria.....	145
Tabla 22 Costo de la Propuesta .....	151
Tabla 23 Otros Indicadores Importantes .....	196
Tabla 24 Escalas Matriz de Evaluación.....	203
Tabla 25 Matriz de Evaluación ISD .....	204
Tabla 26 Matriz de Evaluación Monetarios .....	208
Tabla 27 Matriz de Evaluación Riesgos .....	210
Tabla 28 Matriz FODA.....	212
Tabla 29 Análisis Factores Externos.....	213
Tabla 30 Análisis Factores Internos.....	213
Tabla 31 Pareto de Defectos.....	215
Tabla 32 Matriz de Difusión y Comunicación .....	221
Tabla 33 Indicadores de Gestión aplicados a Cuadres y Conciliaciones .....	222

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1 Árbol de Problemas.....	14
Gráfico 2 Superordinación Conceptual.....	91
Gráfico 3 Subordinación Conceptual .....	92
Gráfico 4 Análisis de Participación sobre los informes emitidos en el año 2013104	
Gráfico 5 Representación Gráfica de Resultados.....	115
Gráfico 6 Cumplimiento de Objetivos.....	121
Gráfico 7 Capacidad Talento Humano.....	122
Gráfico 8 Documentos de Respaldo .....	123
Gráfico 9 Viabilidad Auditoría de Gestión .....	124
Gráfico 10 Mejoras Auditoría de Gestión .....	125
Gráfico 11 Capacitación Eficacia.....	126
Gráfico 12 Control de Gestión.....	127
Gráfico 13 Conocimiento del Proceso .....	128
Gráfico 14 Gestión por Procesos.....	129
Gráfico 15 Proceso de Cuadres y Conciliaciones.....	130
Gráfico 16 Incidencia en los Informes a Organismos de Control .....	131
Gráfico 17 La distribución $t$ con 10 grados de libertad.....	142
Gráfico 18 Correlación entre Cuadres y Conciliaciones e informes a organismos de control.....	144
Gráfico 19 Control de Gestión.....	159
Gráfico 20 Indicadores de Gestión y Gerencia.....	165
Gráfico 21 Diseño y Construcción de Indicadores.....	178
Gráfico 22 Indicadores de Efectividad .....	187
Gráfico 23 Indicadores de Eficiencia.....	188
Gráfico 24 Indicadores de Calidad .....	189
Gráfico 25 Indicadores de Productividad.....	189
Gráfico 26 Indicadores de Apalancamiento .....	190
Gráfico 27 Indicadores de Rentabilidad.....	191
Gráfico 28 Indicadores de Riesgos .....	193
Gráfico 29 Indicadores de Competitividad .....	194
Gráfico 30 Indicadores de Liquidez.....	194
Gráfico 31 Modelo Operativo Gráfico .....	197
Gráfico 32 Diagrama de Flujo ISD.....	201
Gráfico 33 Diagrama de Flujo Monetarios.....	202
Gráfico 34 Diagrama de Flujo Riesgos.....	202
Gráfico 35 Pareto de Defectos.....	215
Gráfico 36 Proceso Reestructurado ISD .....	218
Gráfico 37 Proceso Reestructurado Monetarios .....	219
Gráfico 38 Proceso Reestructurado Riesgos .....	220

## RESUMEN EJECUTIVO

El cumplimiento con las normativas legales, disposiciones y el avance de la tecnología están estrechamente ligados con los sistemas de información para la consecución de una comunicación confiable, relevante y oportuna de los resultados económicos y de gestión de toda empresa cuyo afán es ofrecer bienes y servicios tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, lo que ha dado como resultado que quienes administran las empresas tengan cada vez más y mayores responsabilidades, requiriendo la colaboración de quienes procesan y suministran la información que les permita tomar decisiones oportunas y el cumplimiento cabal de sus obligaciones.

El presente proyecto de investigación ofrece un material que propone actividades para mejorar los procesos desde la unidad de cuadros y conciliaciones para evaluar y controlar el desempeño de su personal aplicando políticas de control a los mencionados procesos en la empresa TATA Consultancy Services.

Este trabajo fue elaborado para proveer a la gerencia de operaciones soluciones que permitan lograr los objetivos y metas de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones de manera que contribuya a la eficiencia en los documentos emitidos por la Unidad de Informes a Organismos de Control, lo cual se plasmará tanto en la percepción de la calidad en el servicio que tendrá el cliente como en la disminución considerables de reprocesos que se reflejarán en las estadísticas de cada ente de control.

Dejo a consideración este proyecto de investigación como guía para las unidades que opten por su adopción, en miras de cumplir la efectividad y eficiencia que se han propuesto dentro de sus objetivos.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación trata sobre los procesos de cuadros y conciliaciones y su incidencia en los informes emitidos a los entes de control en la empresa TATASOLUTIONCENTER en el año 2013.

En el primer capítulo se trata la identificación del problema de investigación, posteriormente se desarrolla el tema y el planteamiento del problema, se justifica el por qué de la realización del mismo y se culmina con la determinación de los objetivos tanto general como los específicos.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, siendo éste, el más extenso de la investigación, el cual, está conformado por las fundamentaciones, el marco conceptual de las variables y los gráficos correspondientes que proporcionarán el mejor entendimiento de la relación entre las variables, por último se plantea la hipótesis que posteriormente estará sujeta a verificación.

El desarrollo del tercer capítulo comprende la metodología de la investigación, es decir el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el capítulo uno, el tercer capítulo está compuesto por el enfoque y los tipos de investigación, posteriormente se determina la población y el cálculo de la muestra para determinar los individuos que serán objeto de evaluación

En el cuarto capítulo se realiza la aplicación de las encuestas y entrevista a los individuos seleccionados en la muestra, se evalúa el problema de investigación, se determinan los resultados, se plasma el cumplimiento

del primer y segundo objetivos específicos del proyecto investigativo y se verifica la hipótesis planteada, que da como resultado las conclusiones y recomendaciones para mejorar y solucionar el problema.

El capítulo quinto hace referencia a las conclusiones a las que se ha llegado como resultado de la evaluación de la información y se emiten las recomendaciones pertinentes, de lo cual se origina y fundamenta la propuesta para la solución del problema de investigación.

El sexto capítulo presenta la propuesta de solución al problema investigado, en el que se entrega herramientas útiles y de fácil aplicación para la empresa.

Concluyendo se detalla la bibliografía y los anexos respectivos de la investigación de campo realizada.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema De Investigación**

**PROCESOS DE CUADRES Y CONCILIACIONES Y SU IMPACTO EN LOS INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL EN LA EMPRESA “TATASOLUTION CENTER S.A.” EN EL AÑO 2013.**

### **1.2. Planteamiento Del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

En una economía globalizada, y que busque un crecimiento económico sostenible, resulta imprescindible fomentar la investigación tecnológica de calidad y aprovechar sus resultados. Para esto es necesario que la sociedad renueve continuamente sus conocimientos, haciendo que la

educación y la formación continuada sean parte en la vida cotidiana de todos los ciudadanos, facilitando la generación de una cultura emprendedora que valore la creación de empresas vinculadas a los nuevos conocimientos, con todos los riesgos que esto supone.

La creación de las empresas innovadoras en base tecnológica es de vital importancia para la economía e industria global. El segmento industrial donde creemos que la expansión deberá tener lugar es en el de la innovación tecnológica.

El éxito del desarrollo de la industria de la tecnología de la información (IT) depende en gran parte de la influencia de los compradores domésticos que son exigentes y sofisticados. En Europa por ejemplo, los compradores industriales como ABB, Electrolux, SKF y Volvo, han influido en el desarrollo de una amplia gama de tecnología de la información y han fomentado la creación de varias compañías grandes. Además, están detrás de una tradición que se remonta a más de 100 años.

En cuanto a la infraestructura avanzada, Suecia fue el primer país en Europa en liberalizar el mercado de telecomunicaciones. Hay más de 40 compañías de telecomunicaciones en el mercado, lo contribuye a una fuerte competencia y una amplia gama de servicios sofisticados ofrecidos por las empresas. Suecia cuenta con una buena infraestructura financiera con un gran número de compañías de capital/riesgo que se han

establecido en los últimos años ofreciendo financiación, know-how y contactos a compañías de alta tecnología.

Sudamérica en la actualidad, se encuentra dentro de un proceso de globalización, al manejar su aspecto financiero y económico hace útil la participación de empresas, lo que les obliga imperativamente estar en condiciones de brindar eficientes servicios, además de tener conocimiento en las diferentes áreas como son económicas, tecnológicas, políticas, culturales, jurídicas y de comunicación entre las más principales.

Para el sector financiero es importante que dichas instituciones deban poseer liderazgo que les permitan ser competitivas dentro del mercado con eficiencia, efectividad, eficacia, economía y ecología asegurando de esta manera la toma de decisiones adecuadas, oportunas y a largo de plazo.

El tema de la gestión tecnológica ha tomado gran relieve en América Latina, introduciendo nuevas preocupaciones e ideas en torno al desarrollo científico y tecnológico de los países de la región (Ávalos, 1990). En particular, ha llamado la atención el papel que juega la investigación científica en este proceso, haciendo evidente la necesidad de que el Gobierno, las empresas públicas y privadas, las universidades y otras instituciones de investigación, se convenzan de su importancia para alcanzar un desarrollo autónomo y sostenible. Además, se han identificado ciertos fenómenos que se presentan en la región y que caracterizan la investigación científica y tecnológica. En primer lugar,



aunque en muchas universidades se realiza investigación, apenas en los últimos años se ha dado alguna relación directa entre la academia y las necesidades reales de producción. En segundo lugar, solo a partir de 1980, los Gobiernos de los países de la región plantearon de manera expresa políticas de ciencia y tecnología como componente del plan de desarrollo general. En tercer lugar, usualmente la industria de la región ha brindado poca atención a las tareas de investigación (Jaramillo, 1992). Ante estos fenómenos, es indispensable plantear mecanismos que mejoren la pertinencia de la investigación en relación con las necesidades sociales y económicas de los países y de las empresas, y es ahí donde deben construirse no solo políticas a nivel gubernamental sino también empresarial. Esta función la debe asumir el Estado, que, según Ávalos (1990), es quien debe actuar como el “gestor” del ambiente dentro del que se mueven los diferentes agentes del proceso innovativo, esto es, debe asumir la responsabilidad de generar contextos dentro de los cuales se toman las decisiones asociadas al desarrollo tecnológico.

La inexistencia de Auditoría de Gestión dentro de la mayoría de Instituciones, se debe en gran parte a un desconocimiento sobre los beneficios que puede obtenerse de una buena aplicación, logrando con ello obtener una efectiva gestión empresarial y que en un futuro puede hasta evitar una posible quiebra, lo que repercute una toma de decisiones inadecuadas, dificulta su desarrollo, perdiendo además con ello

competitividad en este sistema económicamente globalizado de los mercados financieros.

Es por ello que reviste de gran importancia identificar problemas y amenazas que a mediano y largo plazo, tengan impacto con la aplicación de la Auditoría de Procesos.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

En el Ecuador sabemos que en cada actividad que las empresas realizan generan registros para tener una evidencia de su desempeño económico, razón por la cual nace la necesidad de tener controles de cada proceso contable que se requiera para su buen funcionamiento y así obtener información eficiente y proceder a la toma de decisiones inmediatas.

A medida que crecen las empresas, estas van estableciendo normas y pautas acerca de cómo se debe llevar a cabo el trabajo de los empleados. Existen básicamente dos tipos de decisiones que llevan a cabo los empleados en una empresa: decisiones no rutinarias y decisiones rutinarias que en ambos casos, se deberá disponer de información oportuna para que al aplicarlas resulten efectos positivos para el desarrollo de la institución.

El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad, el mantenimiento de los registros conforma un proceso en extremo importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades depende del contable en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa.

Cuando se está realizando el análisis de todos los procesos llevados a cabo por la empresa, es sumamente importante determinar e identificar todos aquellos clasificables como procedimientos contables. Este primer paso del análisis ayudará a determinar e identificar en cuáles de ellos un error pudiera tener mayor impacto sobre los estados financieros que otro.

#### **1.2.1.3. Contexto micro**

La Provincia de Pichincha posee un área dinámica, en cuya capital Quito, existen instituciones financieras que no tienen una efectiva revisión administrativa con el objeto de conocer y comprender los procedimientos que les permita mantener una información oportuna.

La característica de la provincia es que es una zona muy comercial y productiva acompañada de un ambiente altamente competitivo, lo cual ha permitido el surgimiento de nuevas y diversas instituciones financieras, así como de consultoras que forman un pilar fundamental en el desarrollo tecnológico de la institución.

En el campo financiero de la provincia, existe un alto nivel competitivo que hace que se enfrenten todas las instituciones involucradas y se ven afectadas en especial al momento de establecer su organización y la asignación de las funciones administrativas en cada una de ellas, conociéndose que las mismas por un proceso de información inoportuna, pueden ser, en un momento determinado, desacertadas o ineficientes al aplicar la Auditoría de Gestión.

Fundada en 1968, TATASOLUTIONCENTER ha crecido hasta llegar a su posición actual como la principal empresa de servicios de Tecnología de la Información (TI) de Asia gracias a su historial de servicios destacados, sociedades de colaboración, innovación y responsabilidad empresarial.

TCS cree en retribuir a todas las comunidades en las que opera y en utilizar la TI como un instrumento para el desarrollo y el progreso social. Estamos profundamente comprometidos con la educación, el medio ambiente y con el establecimiento y mantenimiento de una infraestructura a favor de la belleza urbana, la reducción de la contaminación y el

cuidado de la salud, así como también con el tratamiento de desechos en el ambiente de oficina, la plantación de árboles y el tratamiento del agua, y la motivación a través del aprendizaje.

Tata es pionera en la el área de investigación y desarrollo (R&D) de software, TCS cuenta actualmente con un ecosistema de innovación que le ofrece soluciones basadas en la investigación de tecnologías de vanguardia para satisfacer sus expectativas de TI y apoyar sus objetivos comerciales. Ayudamos a los clientes a lograr y mantener una ventaja competitiva a través del uso de nuestros laboratorios de innovación TCS Innovation Labs y nuestra red de co-innovación Co-Innovation Network, nuestra investigación y desarrollo de colaboración y el motor de innovación que trabaja para explotar y comercializar de forma exitosa nuevas ideas, tecnologías y mejores prácticas.

TCS garantiza un nivel de certeza que ninguna otra empresa puede igualar. La posición única de TCS le permite garantizar el cumplimiento de esta promesa, principalmente debido a los siguientes servicios estratégicos:

**Una amplia cartera de ofertas:** Brinda a sus clientes el conjunto correcto de capacidades para los problemas correctos en el momento correcto. Aplica su vasta experiencia industrial para proporcionar una amplia gama de soluciones de TI, consultoría, tercerización de procesos comerciales, servicios de ingeniería y servicios de infraestructura de TI.

**Global Network Delivery Model™:** Su Global Network Delivery Model™ es el motor que les permite brindar servicios y soluciones confiables, escalables y rentables. Este modelo, cuya validez ha sido demostrada por el tiempo, ha permitido lograr niveles de satisfacción del cliente del 89% por cumplir con las expectativas de calidad y lograr variación del presupuesto promedio de los proyectos en solo un 3%, cifras que superan ampliamente los estándares de la industria. El Global Network Delivery Model™ de TCS permite a sus clientes:

Elegir la estrategia de aprovisionamiento más adecuada para las consideraciones comerciales más importantes, por ejemplo, optimización de costos, alineación cultural, proximidad de ubicaciones, habilidades idiomáticas o mitigación del riesgo.

Estar seguros de la mejor calidad en la prestación de servicios, sin perjuicio de la variedad de servicios, tecnologías y ubicaciones.

Reducir el Costo Total de Propiedad (CTP) de tecnología de la información al gestionar diferentes flujos de servicios, como por ejemplo consultoría, servicios de TI, servicios de infraestructura de TI, etc., a través de un marco de entrega unificado.

Aceleradores de soluciones: aprovechamos nuestros productos, herramientas y metodologías de inversión para ofrecer soluciones de comercialización de una forma más rápida y con mayor calidad. Estas herramientas, junto con nuestro modelo Global Network Delivery Model, nos han ayudado a alcanzar calificaciones del 87% en cuanto a la satisfacción del cliente en lo que respecta a la entrega de proyectos a

tiempo, un porcentaje que, como ya se indicó, supera ampliamente los estándares de la industria. Algunos ejemplos de aceleradores de soluciones de TCS incluyen:

TCS BaNCS: cartera global de soluciones para la industria de servicios financieros

Marco TCS SOLAR: un marco orientado al servicio para planificar estrategias y brindar soluciones de inteligencia empresarial y gestión de rendimiento para los clientes.

El Marco Generador de Códigos de TCS (TCS MasterCraft) proporciona un ambiente integrado junto con el ciclo de vida de desarrollo de la aplicación o de un producto

Ventaja de innovaciones: pionera en la el área de investigación y desarrollo (R&D) de software, TCS cuenta actualmente con un ecosistema de innovación que le ofrece soluciones basadas en la investigación de tecnologías de vanguardia para satisfacer sus expectativas de TI y apoyar sus objetivos comerciales. Ayudamos a los clientes a lograr y mantener una ventaja competitiva a través del uso de nuestros laboratorios de innovación TCS Innovation Labs y nuestra red de co-innovación Co-Innovation Network, nuestra investigación y desarrollo de colaboración y el motor de innovación que trabaja para explotar y comercializar de forma exitosa nuevas ideas, tecnologías y mejores prácticas.

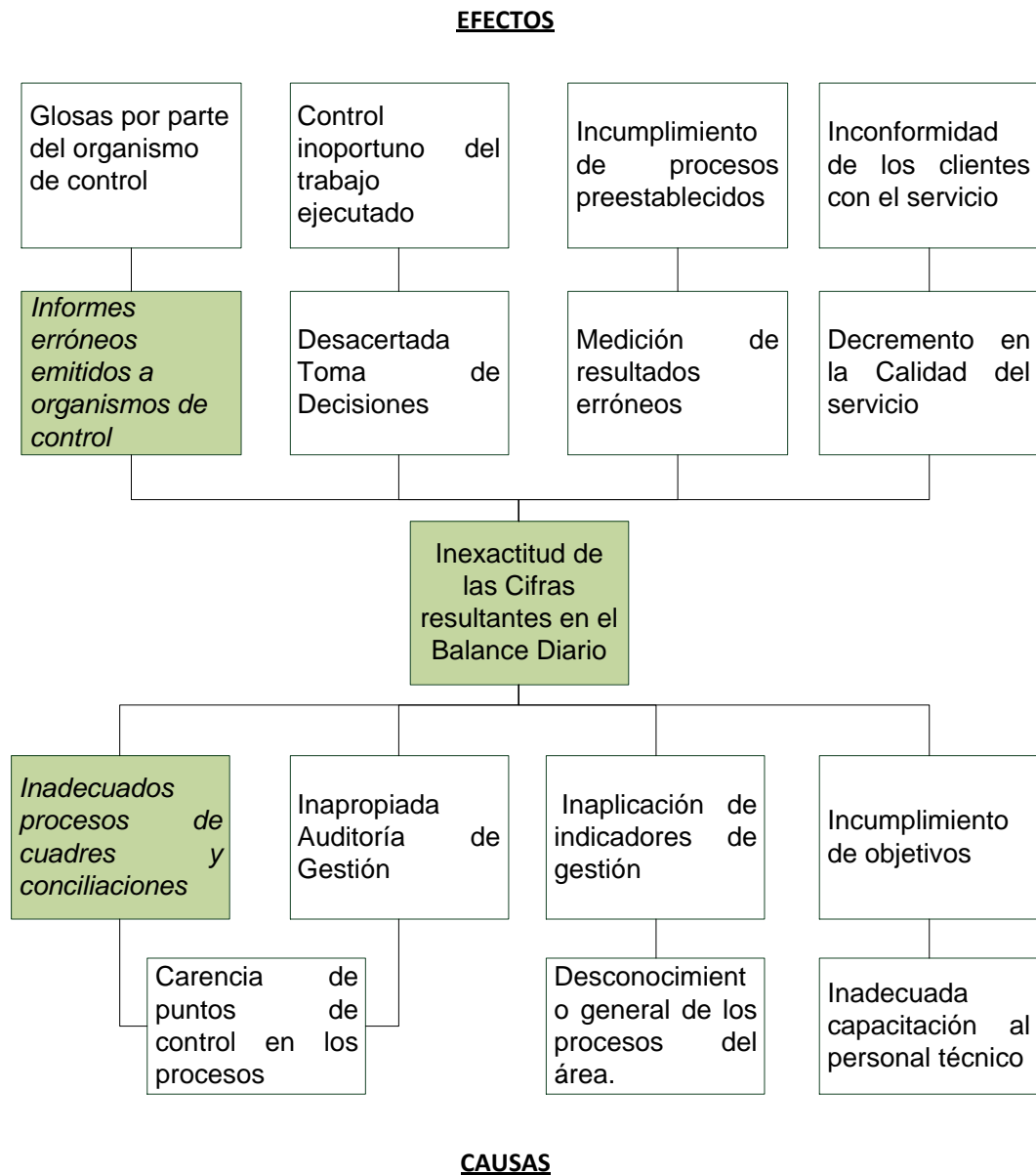
Actualmente, Tata Ecuador posee como principal cliente a uno de los más importantes Bancos del país, durante los últimos siete años y renovó su contrato por otros cinco años, lo que demuestra la satisfacción y complacencia mutua que permitió el nuevo acuerdo.



## 1.2.2. Análisis crítico

### 1.2.2.1. Árbol de problemas

**Gráfico 1** Árbol de Problemas



**Fuente:** Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Arias

### **1.2.2.2. Análisis Crítico**

La carencia de puntos de control en los procesos de cuadros y conciliaciones, ha provocado varias dificultades dentro del desarrollo diario de las actividades que desarrollan, impactando directamente a las cifras del balance generado, y como consecuencia genera errores en los informes emitidos a los organismos de control, los mismos que pueden derivar en glosas y sanciones por parte de estas entidades.

Una inapropiada auditoría de gestión resulta también de la carencia de puntos de control en los procesos, generando inexactitud en el balance diario, lo cual da como resultado una desacertada toma de decisiones y por ende un control inoportuno del trabajo ejecutado.

Así también el desconocimiento general de los procesos del área, se da por la inaplicación de indicadores de gestión causando así, la falta de controles sobre los resultados finales que se reflejan en incumplimientos a los procesos establecidos.

De igual forma, la inadecuada capacitación al personal técnico ocasiona el incumplimiento de los objetivos planteados dando como resultado inexactitud en las cifras que se procesan a diario provocando un decremento en la calidad del servicio y la evidente inconformidad del cliente con el servicio.

### **1.2.3. Prognosis**

Las cifras inexactas en los balances diarios implican dificultades en los procesos de cuadros y conciliaciones que se vienen aplicando dentro de la entidad, podría ocasionar diversos conflictos tanto internos como externos que afecten el desarrollo de la organización, provocando una baja participación de la empresa en el mercado debido a la falta significativa de capacitación al personal que además implique un riesgo la limitada información dentro de la empresa.

Al prescindir de un modelo adecuado de gestión la empresa corre el riesgo de no tener claro sus objetivos ni saber a dónde pretenden llegar, para permanecer en el mercado es imperativo conocer las metas y mantenerse alineados con las mismas, conocer claramente cuáles son sus prioridades, cuáles son las primacías competitivas en sus productos y servicios, mediante una visualización del futuro, más no de un presentimiento.

TCS se viene manejando hace varios años con la misma metodología de trabajo es por este motivo que se requiere la revisión del deficiente modelo de gestión para una mejor evolución en el proceso especialmente de cuadros y conciliaciones, demostrando así los objetivos que tiene como institución.

En caso de que su alta dirección no adopte medidas correctivas que den solución al problema planteado como es la Información Inoportuna generada por el deficiente modelo de Gestión es probable que la entidad este marcando su camino al fracaso lo que puede ocasionar una disminución notable en las utilidades de la empresa por los errores múltiples en el proceso de cuadros y conciliaciones.

Si la empresa no toma las debidas acciones y precauciones analizando el escenario actual y actúa oportunamente podría ir perdiendo la confianza y credibilidad de todos sus clientes potenciales y empleados lo que irá provocando que la liquidez de la empresa se reduzca al mínimo lo que ocasionaría la pérdida de su, afectaría a su posicionamiento en el mismo a nivel nacional e internacional; y por último caso tendría que disolverse.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué forma los procesos de cuadros y conciliaciones impactaron en los informes emitidos a organismos de control en la empresa "Tata Solution Center S.A." En el año 2013?

### 1.2.5. Preguntas directrices

¿Es la eficiente ejecución del proceso de cuadro y conciliación responsabilidad del personal de la unidad en **TATASOLUTION CENTER S.A.**?

¿Cuáles son los factores de los procesos de cuadros y conciliaciones que impactan en los informes que emite **TATASOLUTION CENTER S.A.** a los organismos de control?

¿Con una adecuada auditoría de gestión a los procesos de cuadros y conciliaciones se lograra mitigar los errores en los informes emitidos a los organismos de control?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Auditoría de Gestión
- **Temporal:** El tiempo del problema corresponde al año 2013.
- **Espacial:** Esta investigación se va a desarrollar en la empresa TATA Solution Center ubicada en la ciudad de Quito. (Ver Anexo 1).

### **1.3. Justificación**

En la actualidad para una organización en la que se manejan las operaciones financieras y tecnología es de vital importancia una información real y acertada obtenida mediante una auditoría de gestión, porque permite tomar decisiones correctas y oportunas para un eficaz desempeño y funcionamiento de la institución como tal y de sus clientes, además ayuda a develar las falencias contables causadas por el proceso administrativo, que está en la responsabilidad de los directivos y a cargo de sus funciones, tomar acciones correctivas para evitar graves errores en el futuro.

Evidentemente este tema de investigación es completamente afín a la especialidad de Contabilidad y Auditoría ya que nos permite mejorar el proceso directo de cuadros y conciliaciones así como el manejo administrativo y financiero mediante la implementación de un modelo de auditoría de gestión. Para el efecto contamos con la autorización del área de recursos humanos y respectivas líneas de supervisión, con la documentación y registros necesarios para realizar esta investigación, así como de su asesoría y categórico apoyo.

El incumplimiento y la deficiente gestión dentro del proceso conciliatorio es un problema común que enfrentan diferentes entidades, debido a esto nace la necesidad de ejecutar una investigación previa para determinar el

nivel de preparación que tiene la organización para enfrentar posibles eventos de riesgos que afecte a su liquidez.

Las Compañías de Servicios Tecnológicos en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo con su principal producto que es la otorgación de información adicional con un valor agregado que les permite verificar que cada uno de sus movimientos estén totalmente correctos que las cifras de balances sean consistentes con sus registros contables debido a la magnitud y volumen de sus actividades adoptando cada vez más estrategias, y formas de prestación de servicios a fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, sobre todo encaminados a mantenerse en niveles aceptables ante los organismos de control del País.

Los proceso de cuadros y conciliaciones tienen aspectos relevantes que los empleados del grupo **TATA SOLUTION CENTER S.A.** deben poseer para acceder al mismo, los cuales no están sido gestionados de la manera eficiente, efectiva y oportuna, pues en estos últimos años en las instalaciones de la empresa el proceso de cuadros y conciliaciones se mantiene en un nivel aceptable, siendo que este servicio es el que deja un mayor margen de rentabilidad, y principalmente contribuye al desarrollo económico y social de sus clientes .

Es por ello que con esta evaluación se podrá determinar que tan eficientes, y efectivos están siendo estos procesos y si contribuye a alcanzar los objetivos, se enfoca en la misión y visión de la institución a través del control en la gestión de dichos procesos que se pretende ejecutar, para de esta manera verificar la razonabilidad de los mismo. Esto incidirá en la toma de decisiones oportunas y confiables por parte de la administración de la institución, con el fin de que esta pueda continuar siendo pionera en su campo.

Se considera realizar este estudio como parte del desarrollo y crecimiento de la empresa lo que beneficiara a los accionistas y socios de la entidad como el resto del personal que labora y de igual forma aportara con una posible solución al problema encontrado.

Por todo lo antes expuesto el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de ser una guía de los procedimientos que deben seguirse, con el propósito de poder mejorar las actividades diarias de todas las personas que trabajan en la institución, puesto que para poder mantenerse en el mercado competitivo de hoy en día, se crea la necesidad de mejorar la administración de los recursos que puedan llevar a una reducción de tiempo y costos, lo que sin lugar a duda traerá beneficios tanto para la institución como para los accionistas.



Finalmente este proyecto es factible y viable ya que se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de información; la disponibilidad de recursos y el apoyo incondicional de la empresa.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar el proceso contable del que se extrae información para la elaboración de informes a organismos de control, mediante técnicas predefinidas para la mitigación de errores, y que permitan medir la eficiencia en la ejecución del proceso de cuadros y conciliaciones en “TATA Solution Center S.A. “en el año 2013.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Examinar la eficacia en la ejecución del proceso de cuadros y conciliaciones de **“TATASOLUTION CENTER S.A.**
- Evaluar a los técnicos del área su nivel de eficiencia en el desempeño de sus procesos de cuadros y conciliaciones para el

cumplimiento con los informes emitidos por **“TATASOLUTION CENTER S.A.** a los organismos de control.

- Proponer un modelo de Gestión que permita viabilizar un control adecuado en los puntos críticos de los procesos de cuadros y conciliaciones para emitir un informe por **“TATASOLUTION CENTER S.A.** a los organismos de control.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

El presente estudio de investigación sobre el tema planteado, analiza en forma minuciosa que en las bibliotecas de la ciudad existen antecedentes que sustentan mi investigación cuyas citas se detallan a continuación; ya que no existe ningún tipo de auditoría de gestión antes realizada al área de cuadros y conciliaciones de la empresa TATA SOLUTION CENTER S.A., es la primera vez que se va a realizar sobre este tema llegando a obtener experiencias que demuestran que el proceso de eficiencia, eficacia y control impulsa la participación del conjunto humano, es decir de los empleados y administradores formen parte de la toma de decisiones para el futuro de la empresa

Según lo expuesto por **María Aguagallo (2011)** en su tesis de pregrado **“AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE**

**CREDÍ FÁCIL LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010” FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** resalta que su objetivo es Desarrollar una Auditoria de Gestión que permita la Toma de Decisiones adecuadas y oportunas en la “COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO DE CREDI FACIL LTDA.” con la finalidad de alcanzar una información efectiva para el cumplimiento de la misión y visión. Y concluye: “El estudio que he realizado demuestra que la Cooperativa no aplica una efectiva Auditoria de Gestión, tomando en cuenta que dentro de esta herramienta administrativa se debe aplicar la metodología que incluye: planificar, ejecutar, comunicar y seguimiento.

Considero, es importante para esta investigación que la herramienta administrativa que la empresa puede utilizar para una efectiva Gestión de sus procesos internos para así poder tener un adecuado control sobre los Informes que se emiten a los Organismos de Control.

Según **Adriana Romero (2011)** en su tesis de pregrado “**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE IMPORTACION EN LA EMPRESA AUTOMEKANO CIA. LTDA. CON EL OBJETO DE MEJORAR LOS TIEMPOS DE NACIONALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** tiene por objeto Estudiar el proceso de importación de la empresa Automekano con el objeto de determinar la incidencia en los tiempos de nacionalización.

Concluye que Existen diversos enfoques sobre las metodologías de Auditorías de Gestión, de la investigación realizada se ha configurado una metodología combinada cuya descripción se realiza en el marco teórico.

La empresa debería enfocarse en las metodologías diversas para la Gestión, para mejorar los procesos que permitirán establecer el personal necesario para el desarrollo de las actividades cotidianas que realiza la empresa.

**Según Verónica Barrionuevo en su tesis de pregrado (2011) “AUDITORIA DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN EL REQUERIMIENTO DE LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010”** menciona “Realizar una auditoría de la Gestión al personal del área de Negocios y su incidencia en el requerimiento de liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito “oscus” de la ciudad de Ambato. Concluye que Los problemas surgidos dentro de la Cooperativa debido a la acumulación de funciones en una sola persona se deben principalmente a la desorganización encontrada en el organigrama estructural de la compañía en el cual se observa puestos innecesarios y funciones que están siendo cumplidos por el personal no calificado para dichos puestos.

Considero relevante que en la empresa deben estar correctamente segregadas las funciones para evitar puestos innecesarios en el proceso de cuadros y conciliaciones y que tengan el perfil adecuado para que realicen de manera correcta las funciones de acuerdo a su perfil y competencias.

**Según Karla Defaz en su tesis de posgrado (2011) Análisis, diseño y reestructuración de indicadores de gestión de calidad de una PYME (OCEANFISH S.A.) de la Universidad Técnica Particular de Loja Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad** menciona “Realizar una reestructuración de los indicadores de Gestión para el buen desempeño en una PYME (OceanFish). Concluye que “Las organizaciones deben buscar formas alternativas de asegurar el buen desempeño en aquellos casos en los que es difícil desarrollar indicadores cuantificables. Pero al mismo tiempo es importante empezar con el trabajo de desarrollar indicadores de gestión”.

Según esta tesis podemos connotar la importancia para la investigación a realizar el hecho de buscar diversas opciones para la correcta aplicación de indicadores de gestión que sean cuantificables para aquellos casos que es difícil establecerlos, en el modelo de gestión a los procesos de la empresa.

**Según Oscar Granda y Vinicio Padilla en su tesis de posgrado (2010) “Manual de procesos y cuadro de mando integral de la empresa Soltegin It Solutions S.A”. de la Universidad Técnica Particular de Loja Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad** concluye que “Dentro de este contexto luego de que se realizó un diagnóstico Empresarial, cuyos resultados constan al final del Capítulo I se establecieron una serie de debilidades que afectan no solo a la cultura de planificación por falta de comunicación y socialización de los objetivos empresariales; sino a su esquema organizacional por una inadecuada distribución de funciones y en el caso del área técnica una sobrecarga de tareas entre otras. Concluyendo en la necesidad de establecer una administración centrada en los procesos de cadena de valor, con sus correspondientes indicadores de gestión situación que justificó plenamente la necesidad de desarrollar esta investigación”.

Considero que la empresa debe tener una administración centrada en los procesos de cadena de valor, cada uno con su correspondiente indicador de gestión que justificará el motivo de desarrollar esta investigación.

Basándose en los criterios antes mencionados, se puede evidenciar que el desarrollo de una empresa gira en torno a los controles definidos para cada actividad y de la información generada dentro de la misma, por ello se debe propender a establecer controles adecuados, oportunos y consistentes que nos garantice una información verás que será evaluada tanto internamente, como por los entes regulatorios del país.

## 2.2. Fundamentación Filosófica empresa

Teniendo en cuenta que el enfoque de la presente investigación es predominantemente cuantitativo el paradigma determinado es el positivista, que según **Yoel Santos Rivera (2010: Internet)** “se conoce también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico”.

Se ha demostrado su efectividad en el desarrollo de la ciencia por la amplitud y diversidad de los resultados que ha aportado. En la actividad física ha sido el paradigma dominante durante muchos años.

A partir de ese momento, toda la labor investigativa está encaminada a la comprobación de la hipótesis. Para ello utiliza el procesamiento estadístico para el análisis objetivo y riguroso de los datos, valorando de esta manera la posibilidad de generalizar los resultados. Evita por todos los medios los sesgos que pudieran producirse por las preferencias subjetivas e inclinaciones personales del investigador”.

En conclusión lo que indica este paradigma es la aplicación sucesiva de las etapas: planificación, ejecución, evaluación y comunicación; dándonos a conocer que todo proceso tiene su etapa para obtener los resultados que deseamos tener.



Según, **Victor Hugo Abril (2008: 34)**, considera que la investigación educativa responde a dos paradigmas principales: positivista y naturalista; que se conectan con las corrientes filosóficas realismo e idealismo respectivamente, en las que detalla que:

- El paradigma positivista tiene su campo de acción en las ciencias naturales y sociales, la realidad es única y fragmentable en partes que se pueden manipular independientemente. La investigación es objetiva y libre esquematizado.
- El paradigma naturalista tiene su campo de acción en las ciencias del espíritu, de la cual existen múltiples realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de las demás. La investigación está determinada por los valores del investigador, de la teoría en que se fundamente, entre otras.

Según, **Luis Herrera y otros (2004:102)**, la investigación positivista, “Tiene un enfoque metodológico predominante cuantitativo en las cuales busca las causas y la explicación de los hechos que estudia, posee una medición controlada, tiene una perspectiva desde afuera, está orientado a la comprobación de hipótesis, genera un énfasis en el resultado y asume una realidad estable”.

Por otra parte, manifiesta que la investigación naturalista: “Posee un enfoque cualitativo, conocido también como realista la cual busca la

comprensión de los fenómenos sociales, con una perspectiva desde dentro y un enfoque contextualizado. Además, está orientado al descubrimiento de la hipótesis asumiendo una realidad dinámica”.

Menciona también que paradigma “Es un esquema básico de interpretación de la realidad que comprende supuestas teorías generales, leyes, modelos y técnicas que son adoptados por una comunidad de científicos”.

Bajo este parámetro se fundamentara el presente estudio de investigación lo cual permitirá construir alternativas de solución por medio de una propuesta que contribuya a la solución de la problemática presentada y de esta forma orientar al recurso humano con la participación efectiva de la acción estratégicos de trabajo con criterios de iniciativa, innovación y excelencia.

Con la aplicación de esta guía se crea una relación con los otros seres humanos, mediante un proyecto que se construye y transforma el mundo en que vive, siendo un ser con limitaciones y dispuesta a superarlas, un ser capaz de mejorar cada día más con la ayuda de los demás se beneficiara a TATA SOLUTION CENTER S.A. de manera especial a los Administradores.

### **2.3. Fundamentación Legal**

#### **Según Constitución de la República del Ecuador Asamblea**

**Constituyente.-** Tiene como finalidad la Formación académica y profesional con visión científica y humanista; la Investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo Y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

En el sector público se encuentra el siguiente concepto en la **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. No. 21** “La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde

el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

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

De acuerdo a lo descrito en el Art. 30 del **Reglamento de aplicación a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero** emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se establece que Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la superintendencia cumpla sus funciones de control y vigilancia, y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones al Superintendente de Bancos o sus delegados.

Según lo establecido en la **Resolución No SBS-2006-0266 Marco Conceptual del Catálogo único de Cuentas** emitida por la súper intendencia de bancos y seguros, resuelve que, con motivo de los cambios presentados en el entorno macroeconómico del Ecuador, el fenómeno de la dolarización de la economía y con el ánimo de mantener un eficiente y efectivo sistema de supervisión por parte de la

Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las instituciones vigiladas, se presenta un nuevo Catálogo Único de Cuentas, de obligatorio cumplimiento, que norma el registro, preparación y presentación de la contabilidad general de las entidades y contiene la codificación de cuentas, las instrucciones generales para el registro de las transacciones y el instructivo para el uso de cada una de las cuentas.

## **2.4. Categorías Fundamentales**

### **2.4.1. Visión Dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Dependiente**

## **AUDITORIA**

Según Adelkys Rosa Sánchez (2005: Internet). La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso&.

De esta segunda definición obtendremos algunos puntos que son importantes analizarlos para saber que la Auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

También en esta definición se indica que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.

La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que está ejecutando, él debe considerar

cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.

Los informes a los cuales hace mención la definición, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también al ser una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El auditor tiene un papel que desarrollar en este proceso, el cual es, determinar el grado de precisión que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.

El auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a principios establecidos. El auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación. Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas Autoridad

competente en el tema.

Como ya hemos visto anteriormente la Auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

## **DEFINICIÓN DE AUDITORÍA**

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

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

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de



la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Conceptualmente, la auditoría, sea está de cualquier tipo, consistente en la emisión de una opinión profesional sobre si el objeto sometido a análisis, presenta adecuadamente la realidad que pretende reflejar y cumple las condiciones que le han sido prescritas. Con base en lo anterior, podemos descomponer este concepto en los siguientes elementos fundamentales:

**Contenido:** una opinión

**Condición:** una observación profesional

**Justificación:** sustentada en determinados procedimientos

**Objeto:** una determinada información obtenida de un soporte

**Finalidad:** determinar si presenta adecuadamente la realidad o ésta responde a las expectativas que le son atribuidas, es decir, su fiabilidad

En todo caso es una función que se realiza luego, en relación con actividades ya realizadas, sobre las que hay que emitir una opinión.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Elji Aguirre, menciona que la auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de

medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. A partir de la Constitución de 1991 sus leyes y decretos reglamentarios, en su artículo 267 señalan la gestión fiscal del estado, incluyendo el control de gestión, fundado en la eficiencia. El alcance de la evaluación de la gestión y de la información contable, financiera, legal, técnica y administrativa, estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece según la Ley 42 de 1993 de control fiscal.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la

utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El control de gestión en las Empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa,

estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoría, entre otros.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

El manual de auditoría de gestión mide en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones.

Este manual analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recursos. Determina si el organigrama de la empresa o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

Evalúa si la rentabilidad es apropiada mediante los controles financieros y operativos. Analiza la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos. Determina la relación existente entre los resultados y pronósticos y evalúa las desviaciones.

Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal. Analiza las políticas y los

procedimientos relativos al personal. Evalúa la causa de las bajas y la rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan.

Las empresas industriales y comerciales del Estado deben partir de procedimientos cruciales para la ejecución de un programa y la producción de un bien o servicio, deben formular políticas adecuadas a la misión, metas y objetivos y crear planes estratégicos apropiados, consistentes con los objetivos.

La organización debe tener una guía y unas reglamentaciones de los procedimientos y actividades a realizar. Deben tener una estructura organizativa donde se determine el organigrama que esté adecuado a las necesidades y al cumplimiento de los objetivos de la administración.

Tener por escrito la misión, los objetivos y las políticas con el fin de poderse evaluar. Preparar un presupuesto e incluir el sistema de costo y los planes operativos. Elaborar procedimientos eficientes a bajo costo y adecuarlos a las políticas establecidas.

Capacitar al personal sobre los procedimientos y planes para una mayor aceptación y comprensión entre los empleados. Tener las políticas y los procedimientos relativos al personal por escrito para facilitar su difusión, aplicación y cumplimiento.

## **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- Promover la optimización de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión

- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y planes organizacionales
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, así como métodos adecuados de operación.
- Comprobar la confiabilidad de la información y los controles.
- Velar por la correcta utilización de los recursos, evaluar costo vs Beneficio.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El alcance de la auditoría de gestión se puede aplicar de acuerdo a la necesidad de la empresa así:

- A toda la entidad o parte de ella
- Un proyecto, una actividad, un proceso o grupo de operaciones.
- Operaciones ejecutadas o en ejecución
- Cada aspecto operativo, administrativo o financiero de la organización.

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para el C.P.C. Florencio Bernal, La auditoría operativa o de gestión tiene como propósito una evaluación independiente y profesional sobre el desempeño y rendimiento de la entidad orientado a mejorar la gestión pública y el uso de los recursos, comprobando el cumplimiento de las metas y objetivos señalados por el plan operativo.

Se realiza la evaluación si los objetivos de los programas y actividades son apropiados, suficientes, pertinentes y el grado que produce los resultados deseados, además se debe determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.

Se debe proporcionar elementos de juicio adicionales para la toma de decisiones, su alcance va más allá del aspecto netamente financiero y administrativo, hasta involucrarse en el campo de la gestión de la entidad, por lo tanto involucra la participación de los profesionales en diversas especialidades por cuanto va a examinar diferentes áreas de actividad y sistemas administrativos

El enfoque de la auditoría es la direccionalidad u orientación que se le da al examen. La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de actividades de la gestión. En sí, de una entidad, relacionado a la efectividad de las metas y objetivos logrados, a la eficiencia y economía en la utilización de los recursos públicos; por lo tanto, su enfoque está orientado más a lo gerencial, operativo o de evaluación del desempeño y de los resultados por la entidad, así como al desarrollo de recomendaciones para promover mejorar otras acciones correctivas.

La medida de gestión ha ido transformándose en el tiempo, a medida que el conocimiento evoluciona aceleradamente, la problemática organizacional pública plantea también nuevas necesidades, como la de conocer, medir y evaluar los resultados de gestión con un enfoque integral



y un perfil donde la estrategia pasa a ser factor clave de éxito de la organización.

La prospectiva de análisis debe ejecutarse relacionada con la calidad de servicio, obras y proyectos orientados al desarrollo e impacto social, la satisfacción de los usuarios y beneficiarios, la innovación de la actuación del Estado, transparencia en el manejo de los recursos, la medición la calidad de la gestión pública, etc.

La auditoría operativa o de gestión debe estar orientada, hacia la medición y evaluación:

- La estructura administrativa.
- Un esquema de planeación.
- Un esquema de organización.
- Procesos de ejecución operativa.
- Evaluación de los sistemas de control.
- Evaluación de cumplimiento de metas y objetivos.
- Evaluación de la gestión operativa, etc.

## **ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR**

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones

- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.

- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este

será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

## PLANIFICACIÓN

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

- Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.

- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

## EJECUCIÓN

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así

como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.

El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y

Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

## INFORME – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.

- **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

## SEGUIMIENTO

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la



cultura organizacional según AMATT. Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: NIVEL ESTRATEGICO, NIVEL TACTICO Y NIVEL OPERATIVO, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles.

Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control. A saber son:

- Uso de la Contabilidad como elemento informativo
- Economía del Control
- Control por excepción
- Control por responsabilidades
- Integración de los sistemas de control
- Coincidencia entre el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Información pertinente, precisa, sintética y oportuna
- Medidas adecuadas como consecuencia del control

## **INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN**

El control de gestión tiene instrumentos útiles para cumplir el objetivo del Modelo de gestión.

- Índices
- Cuadros de Mando
- Análisis comparativo
- Control Interno

- Análisis de Procesos

## **ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTIÓN**

### **DEFINICIÓN**

El control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público.

El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación.

### **ALCANCE**

Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

El presente módulo va dirigido a estas entidades las cuales tienen las siguientes características:

- Venden un Bien o un servicio
- Funciona el sistema de precios
- Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables
- Son generadoras de valor agregado
- Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial
- Implícitamente buscan obtener rentabilidad

## OBJETIVOS

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad)
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)

- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

## CARACTERÍSTICAS

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas un período de tiempo determinado.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- Identifica las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión.
- Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión.
- Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.
- Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.
- Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.
- Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

## INFORMES

Los informes financieros se usan para generar informes sobre los estados financieros como el Balance de situación, Pérdidas y Ganancias y Balance de Sumas y Saldos, etc.

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que

utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión. Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros. En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico. La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. La

expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros. Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad. La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad. La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos). Algunos estados financieros

**ESTADO FINANCIERO PROYECTADO** Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

**ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS** Son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen

es ejecutado por contadores públicos independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

**ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS** Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

#### CLASES DE ESTADOS FINANCIEROS:

1. Balance General.
2. Estado de Resultado u Operaciones
3. Estado de Flujos
4. Otros.

Los Estados financieros obligatorios dependen de cada país, siendo los componentes más habituales los siguientes:

- Estado de situación patrimonial (también denominado Estado de Situación Financiera o Balance de Situación)
- Estado de resultados (también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)
- Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado Estado de Cambios en el Patrimonio Neto)
- Estado de flujo de efectivo (también denominado Estado de Origen y Aplicación de Fondos)



- Las Notas a los Estados Financieros (que en la legislación de España se denomina "memoria", y en Argentina "Información Complementaria", compuesta por Notas y Anexos).

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten calcular la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

## **INFORMES EMITIDOS A ORGANISMOS DE CONTROL**

Según lo descrito en el Título VII De la Información, Capítulo Contabilidad, Información y Publicidad de la Ley General de Instituciones del sistema financiero, se estipula:

### **ARTÍCULO 77.-**

Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la Superintendencia cumpla sus funciones y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o

documentos justificativos de sus operaciones al Superintendente o a sus delegados.

#### ARTÍCULO 78.-

Las instituciones financieras se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias.

Las instituciones financieras remitirán en forma mensual a la Superintendencia los estados de situación, pérdidas y ganancias, estado de cambios en la posición financiera y la posición de patrimonio técnico. Los formatos, el alcance y la periodicidad de la información que deban proporcionar las instituciones financieras, serán determinados por la Superintendencia.

Las instituciones financieras publicarán para circulación nacional, los estados de situación, pérdidas y ganancias, posición de patrimonio técnico e indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, que muestren su situación y la del grupo financiero, de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, al cierre de cada ejercicio al 31 de diciembre, y por lo menos cuatro veces al año, en las fechas que determine la Superintendencia.

La publicación correspondiente a los estados financieros al 31 de diciembre de cada año, deberá contener adicionalmente la opinión de los auditores externos y todas las notas explicativas que complementen la información comprendida en su dictamen.

Para el caso de los grupos financieros, cada una de las instituciones integrantes presentará a la Superintendencia y publicará, conjuntamente con el informe del auditor externo, sus estados financieros individuales, así como los estados financieros consolidados y auditados del grupo.

La Superintendencia reglamentará las disposiciones aplicables para la consolidación de los estados financieros.

#### ARTÍCULO 79.-

La Superintendencia editará por lo menos en forma trimestral, boletines que contengan la situación financiera de las instituciones sometidas a su control, correspondiente al trimestre anterior, así como de todas ellas combinadas por su especie, para distribuirlos al público. Este boletín deberá contener, por lo menos, información sobre la estructura financiera, calidad de los activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad.

La Superintendencia mantendrá un centro de información en el que se registrarán los datos a los cuales tendrá acceso el público y serán ampliamente difundidos por medios electrónicos u otros sistemas a disposición de los partícipes del mercado financiero.

#### ARTÍCULO 80.-

La información que las instituciones financieras remitan a la Superintendencia deberá ser suministrada de acuerdo con las instrucciones que ésta imparta.

Las copias de la información que remitan las instituciones del sistema financiero a la

Superintendencia, certificadas en la forma que ésta determine, servirán como medio de prueba conforme al Código de Procedimiento Civil, y su falsificación o alteración acarreará responsabilidad penal.

Las instituciones financieras mantendrán sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un período no menor de seis años contados a partir de la fecha del cierre del ejercicio. Al efecto podrán utilizar los medios de conservación y archivo que estén autorizados por la Superintendencia de acuerdo a las disposiciones generales que imparta con este objeto.

Las copias certificadas y las reproducciones de esta información expedida por un funcionario autorizado de la institución financiera, tendrán el mismo valor probatorio que los documentos originales.

#### ARTÍCULO 81.-

Las instituciones del sistema financiero deberán poner permanentemente a disposición del público folletos informativos referentes a su situación económica y financiera, incluyendo balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, relacionados al menos con el trimestre inmediato anterior.

Las instituciones financieras deberán exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los

registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público. Para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa.

#### ARTÍCULO 82.-

Las instituciones financieras deberán presentar a los accionistas y tener a disposición del público en general su memoria anual, la misma que deberá incluir al menos la siguiente información:

- a) Informe de la Administración;
- b) Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c) Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d) Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e) Informe del Auditor Externo;
- f) Posición del patrimonio técnico;
- g) Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad; y,
- h) Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico.

En el caso de grupos financieros, la información debe presentarse en forma consolidada y en forma individual para cada una de las instituciones integrantes del grupo.

#### ARTÍCULO 83.-

Las instituciones financieras al publicitar sus operaciones o servicios deberán expresar con exactitud y veracidad las condiciones de éstas, evitando cualquier circunstancia que pueda inducir a un error respecto de ellas.

### **Unidad de Informes emitidos a Organismos de Control**

#### MISIÓN

Consolidar la información de los distintos sistemas informáticos, validar la información y regularizar problemas detectados coordinando con los responsables de los distintos Centros de Servicio y Unidades que generan la información, preparar y enviar reportes solicitados por los distintos Organismos de Control Externo, de acuerdo a políticas, procedimientos y normativa legal vigente, con el fin de garantizar la veracidad, fiabilidad y consistencia de la información entregada dentro de los plazos establecidos por los entes de control.

#### COORDINACIÓN DEL GRUPO:

- Administrar el equipo a su cargo, aplicando los diferentes sistemas de administración de Recursos Humanos con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de la Unidad.
- Garantizar el óptimo desarrollo y coordinación del equipo operativo, y la implantación del modelo de gestión contribuyendo a la creación de un ambiente laboral positivo y la satisfacción del personal
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos, de control y de seguridad, para el mantenimiento de Garantías.

#### MEJORA CONTINUA:

- Liderar las mejoras internas relacionadas con cambios en procesos encaminadas a optimizar la productividad y el servicio de la Unidad.
- Coordinar con los diferentes Segmentos, Canales, Unidades y Centros de Servicio, los proyectos de mejoramiento enfocados en garantizar el cumplimiento y optimización de los acuerdos de servicios establecidos.
- Vigilar los sistemas informáticos relacionados con la responsabilidad a su cargo, así como los procesos ejecutados para garantizar la fiabilidad y consistencia de la información.

#### SEGUIMIENTO Y CONTROL:

- Coordinar con tecnología para implementar nuevos aplicativos y/o controles a las plataformas tecnológicas.
- Controlar, revisar la preparación y envío de reportes.

- Controlar la entrega de documentación a custodia.

#### ASESORÍA, CONSULTAS Y REQUERIMIENTOS:

- Atender consultas y brindar asesoría referente a la información presentada a los diferentes organismos de control
- Solucionar reclamos por inconsistencias en la información registrada en el sistema.

#### INFORMES A ORGANISMOS DE CONTROL:

- Revisar la información de estructuras previa entrega a organismos externos
- Coordinar regularizaciones en reportes o estructuras generadas
- Verificar y sustentar observaciones realizadas por los organismos de control

#### AUDITORÍAS EXTERNAS:

- Recoger y verificar la información requerida para este efecto
- Coordinar con las distintas Unidades y Centros de Servicio, la presentación de la información requerida y las regularizaciones necesarias
- Verificar y sustentar observaciones realizadas por auditores externos.



#### **2.4.1.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **Proceso de Cuadros y Conciliaciones.**

###### **MISIÓN:**

Garantizar la correcta aplicación de los ajustes contables diarios; realizar los cuadros correspondientes de las diferentes cuentas que afectan el Balance General del Banco (productos que significan el 80-20 de la unidad), conciliar, regularizar y dar seguimiento de los rubros que figuran en las pruebas departamentales contribuir con ideas para el continuo mejoramiento del proceso. De acuerdo a la normativa legal vigente tanto interna como de entes externos, con el fin de mantener información actualizada y confiable de las distintas operaciones bancarias.

###### **MANTENIMIENTO DE OPERACIONES, CUADRES Y CONCILIACIONES.**

De acuerdo a lo estipulado en el Manual Organizativo de Operaciones Centrales Banco Pichincha marzo 2007, la unidad de Cuadros y Conciliaciones es responsable de:

- Elaborar la contabilización, regularizaciones, cuadros y ajustes contables de los procesos operativos del Banco, impulsando la realización de mejoras a los procesos contables y velando por el cumplimiento de plazos y calidad de la información entregada

- Coordinar y validar la consolidación de información y elaboración de reportes a entregar a organismos de control externo; así como también atender y responder a requerimientos de auditoría externa
- Administrar las garantías recibidas por las operaciones de crédito, gestionar el mantenimiento de las mismas; así como también, administrar los activos fijos del banco.
- Realizar la Parametrización de Productos en los distintos sistemas operativos
- Velar por la correcta administración y custodia de valores a nivel nacional.
- Definir y administrar el cumplimiento de estándares de calidad y acuerdos de servicio; llevar estadísticas e indicadores de seguimiento a la gestión operativa, detectar desviaciones y proponer mejoras a los mismos
- Diseñar, actualizar y mantener los procedimientos y normativas que rigen a las operaciones del Banco del Pichincha, apoyándose en la gestión del área de Organización y Procesos para las modificaciones necesarias, su aprobación y publicación asegurando:

La veracidad, fiabilidad y consistencia de la información manejada  
 El cumplimiento de la normativa legal y de los procedimientos de la institución.

El cumplimiento de requerimientos de los Organismos de Control

Un adecuado mantenimiento y actualización de las garantías recibidas

La correcta custodia de la documentación y oportuna entrega a los clientes.

Minimizando el riesgo en los procesos de administración de operaciones

La calidad, consistencia y oportunidad de la información que precisen las distintas unidades para el desarrollo de sus responsabilidades.

#### RESPONSABILIDAD DEL TÉCNICO DE OPERACIONES DE LA UNIDAD DE CUADRES Y CONCILIACIONES.

De acuerdo a lo estipulado en el Manual Organizativo de Operaciones Centrales marzo 2007, el Técnico de operaciones de la unidad de Cuadres y Conciliaciones es responsable de:

Generación de Plantillas, Conciliación, Seguimiento y Cuadres Contables:

- Revisar, archivar y autorizar las afectaciones contables.
- Realizar cuadros contables de los productos de mayor envergadura
- Revisar inconsistencias en la contabilización de Operaciones
- Conciliar cuentas contables y realizar cruce de partidas pendiente
- Elaborar planillas de ajustes contables y coordinar la regularización.
- Elaborar pruebas departamentales, consolidación y seguimiento de partidas pendientes.
- Realizar cuadros contables entre Bancos del Extranjero y Banco Pichincha y coordinar la correspondencia de partidas.

- Conciliar cuentas de Monetarios Ahorros y Corrientes; depósitos a plazo; cuentas cerradas, sobregiradas, inmovilizadas y canceladas; cheques certificados y de gerencia.
- Realizar el cuadro, conciliación y regularización del ACTIVO-RIESGO
- Realizar el cuadro, conciliación y regularización de productos provenientes de Cash Management
- Dar soporte y solución en línea a clientes internos y Bancos que mantienen relación contable.
- Direccionar órdenes de trabajo y seguimiento del cumplimiento oportuno.
- Garantizar el buen uso de las herramientas entregadas.
- Respalda los cuadros del mes.
- Regir su actividad a las normas y políticas establecidas en el reglamento interno del Banco.

Participar en validaciones de pruebas para el caso de nuevos productos y servicios conforme asigne su línea de supervisión.

### **Proceso Contable**

Según **German Jara Guevara (2011: Internet)** es el conjunto de fases a través de las cuales la contabilidad obtiene y comprueba la información financiera.

Las diversas disciplinas del conocimiento universal, estudian y aplican su teoría a través de la adopción de un método, que a la vez facilita su análisis y comprensión, les confiere el carácter científico, pues para cumplir objetivo, la mayoría de los científicos avanza mediante una serie de etapas sistemáticas, a fin de ir dando solidez a su tarea.

En ese orden de ideas podemos afirmar que existen diversas disciplinas científicas que dan el reconocimiento de etapas o fases sucesivas que juegan cada una un papel, a la vez que independiente se relacionan entre sí, con una serie de atributos en busca de un objetivo común.

Si hablamos de Procesos que persiguen un objetivo común, por ejemplo EL Proceso Administrativo, El Proceso Económico, El Proceso Histórico, El Proceso de Investigación, etc.

Así mismo la Contaduría Pública alcanza sus objetivos de obtención y comprobación de la información financiera, a través de una serie de fases que integran un proceso, al cual le llamamos “EL PROCESO CONTABLE”.

#### ORIGEN DEL PROCESO CONTABLE.

El Proceso Contable surge en la Contabilidad como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades eslabonadas entre sí, que termina en el objetivo de la propia contabilidad, es decir en la obtención de la Información financiera.

Para obtener la Información financiera, es necesario establecer primeramente un Sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su obtención hasta su presentación en términos de

información terminada. Esta fase del Proceso Contable se denomina Sistematización.

Posteriormente se requiere cuantificar los elementos que intervienen en las transacciones financieras en términos de unidades monetarias, de acuerdo con las reglas de cuantificación contenidas en la Teoría Contable. Dicha Cuantificación constituye la segunda fase denominada Valuación.

Una vez valuados los datos financieros, es necesario someterlos a un tratamiento por medio de instrumentos específicos, con el fin de captarlos, clasificarlos, registrarlos, calcularlos y sistematizarlos de manera accesible para sus usuarios. Esta fase recibe el nombre de Procesamiento.

La información plasmada en los Estados Financieros debe analizarse e interpretarse, con el objeto de conocer la influencia que las transacciones celebradas por el ente económico tuvieron sobre su situación financiera. Como consecuencia de dicho análisis e interpretación, se emite una calificación sobre el efecto que las transacciones celebradas por el ente económico consignada en los Estados Financieros tuvieron sobre las situación financiera de dicha entidad, con el fin de darla a conocer a los responsables de tomar decisiones. Este Fase se denomina Valuación.

Por último, El Proceso Contable termina con la fase de Información, a través de la cual se comunica a los interesados de la situación financiera del ente económico, como consecuencia de las transacciones celebradas por la entidad durante el periodo.

## **FASES DEL PROCESO CONTABLE.**

Con base en el anterior tema podemos determinar que las fases del Proceso Contable son:

1. Sistematización,
2. Valuación,
3. Procesamiento,
4. Evaluación, e
5. Información

**SISTEMATIZACIÓN.** Es la fase inicial del proceso contable que establece el sistema de información financiera en un ente económico.

**VALUACIÓN.** Es la segunda fase del proceso contable y es la que cuantifica en unidades monetarias los recursos y obligaciones que adquiere un ente económico en la celebración de transacciones financieras.

**PROCESAMIENTO.** Tercera fase del proceso contable y es la que elabora los Estados Financieros resultantes de las transacciones celebradas por un ente económico.

**EVALUACIÓN.** Cuarta fase del proceso contable y es la que califica el efecto de las transacciones celebradas por el ente económico sobre su situación financiera.

**INFORMACIÓN.** Quinta fase del proceso contable y es la que comunica la información financiera obtenida por la Contabilidad.

## **DESARROLLO DEL PROCESO CONTABLE.**

### **FASE DE SISTEMATIZACIÓN.**

Es la fase inicial del proceso contable, en virtud por el cual los elementos de la Contabilidad se organizan, para que esta alcance su objetivo. La Sistematización implica el establecimiento de un Sistema de Información Financiera, para lo cual es necesario seleccionarlo, diseñarlo e instalarlo.

### **SELECCIÓN DEL SISTEMA.**

Es elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con las circunstancias, resulten más adecuados para el ente económico. Para seleccionar con acierto el Sistema de Información Financiera, es necesario conocer la naturaleza y características del ente económico y elegir el procedimiento de procesamiento de datos que se adecue a dichas características.

- Conocimiento de la Entidad
- Elegir el procedimiento de Procesamiento

### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD.**

La naturaleza y características del ente económico se determina a través de investigar:

- Su actividad,
- Marco Legal,
- Ejercicio Contable,
- Políticas de Operación,



- Recursos y fuentes con que cuenta, y
- Su Organigrama

Su Actividad: Esta se determina por la clase de mercancías, tipo de servicio, tipo de productos que ofrece o produce normalmente.

Marco Legal: Este se conforma por las disposiciones legales que afectan al ente económico. Dichas disposiciones pueden ser impositivas, administrativas, laborales o sanitarias.

Ejercicio Contable: Es el periodo convencional en el que se divide la vida de un ente económico para conocer su situación financiera y resultados.

Políticas de Operación: Se encuentran constituidas por el modo particular de realizar sus transacciones financieras.

Recursos: Para sistematizar la contabilidad es necesario conocer los recursos y obligaciones que de acuerdo con su naturaleza y características, le son particulares.

Organigrama: Es una representación esquemática de la organización del ente económico, en la que se señalan jerárquicamente las divisiones funcionales inherentes a su actividad, así como las relaciones entre sí. Este organigrama es complementado por el manual de funciones y procedimientos.

## **CONTABILIDAD**

Contabilidad es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la

información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. Posee además una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa (realización) y cualitativa (revelación) valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitarla a los diversos públicos interesados. La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.

**Ciencia:** Puesto que es un conocimiento verdadero. No es una suposición de hechos sin relevancia alguna, al contrario, analiza cada hecho económico y en todos aplica un conocimiento adquirido. Es un conocimiento sistemático, verificable y falible. Busca, a través de la formulación de hipótesis, la construcción de conjuntos de ideas lógicas (teorías) que sirvan para predecir y explicar los fenómenos relativos a su objeto de estudio. Con el propósito de identificar fenómenos o sucesos que aporten gran información para su mejor desempeño.

**Técnica:** Porque trabaja con base en un conjunto de procedimientos o sistemas para acumular, procesar e informar datos útiles referentes al patrimonio. Es una serie de pasos para realizar una tarea y en contabilidad la tarea es el registro, la teneduría de libros. [Cita requerida]

**Sistema de información:** De acuerdo con las opiniones y enfoques profesionales que intentan dejar de lado el debate acerca de la naturaleza de lo contable, al definir la contabilidad recurren a un término que no implica asumir un carácter científico, técnico o tecnológico. Dicen, por lo tanto, que se trata de "un subsistema dentro del sistema de información del ente" (dado que no solamente se refiere a empresas), toma toda la información del ente referente a los elementos que definen el patrimonio, el proceso y el resumen de tal forma que cumpla con los criterios básicos que uniforman la interpretación de la información financiera (contable), de esta manera analistas financieros y no financieros usan la información contable, de ahí se concluye que independientemente de las definiciones anteriores, la contabilidad es en sí un sistema de información.

Estas definiciones de la contabilidad, con altos grados de componente científico y tecnológico, la han caracterizado especialmente en los últimos cien años, llegando a conformarse incluso "escuelas" o tendencias en su comprensión. Así, por ejemplo, se habla de las escuelas latina y anglosajona de la contabilidad. La escuela latina se

caracteriza, fundamentalmente, por su orientación forense y la construcción de evidencias del proceso de la información, facilitando así los procesos de control organizacional. La escuela anglosajona, por su parte, se orienta más a los procesos de exposición de estados contables dirigidos a los mercados de valores y otros decisores estratégicos de las organizaciones. La escuela latina se ha desarrollado con más fuerza en los países continentales europeos y sus colonias respectivas. De igual modo la anglosajona ha tenido mayor presencia en Inglaterra, Estado Unidos y sus respectivas zonas de influencia.

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

### **PROPÓSITOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente

- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza, y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

El proceso administrativo consiste en:

La Planificación

La Organización

La Dirección

El Control

Dentro de la Mecánica Administrativa están incluidas las siguientes funciones:

Previsión específica      ¿Qué puede hacerse?

Planificación específica      ¿Qué se va hacer?

Organización específica      ¿Cómo se va hacer?

Dentro de la dinámica Administrativa se encuentran las siguientes funciones:

Integración específica      ¿Con que se va hacer?

Control específico      ¿Cómo se ha realizado?

## **GESTION DEL TALENTO HUMANO**

La Gestión del Recurso Humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

La Gestión Del Recurso Humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios

6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados
9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal
11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

#### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

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

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

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar



los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

## OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (**ARH**) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO** debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:  
Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos

enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

## PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

### **1. Admisión de personas,**

División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse *procesos de provisión o suministro de personas*, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

### **2. Aplicación de personas,**

División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas*

*realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño,* (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).*

### **3. Compensación de las personas,**

División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

### **4. Desarrollo de personas,**

División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

### **5. Mantenimiento de personas,**

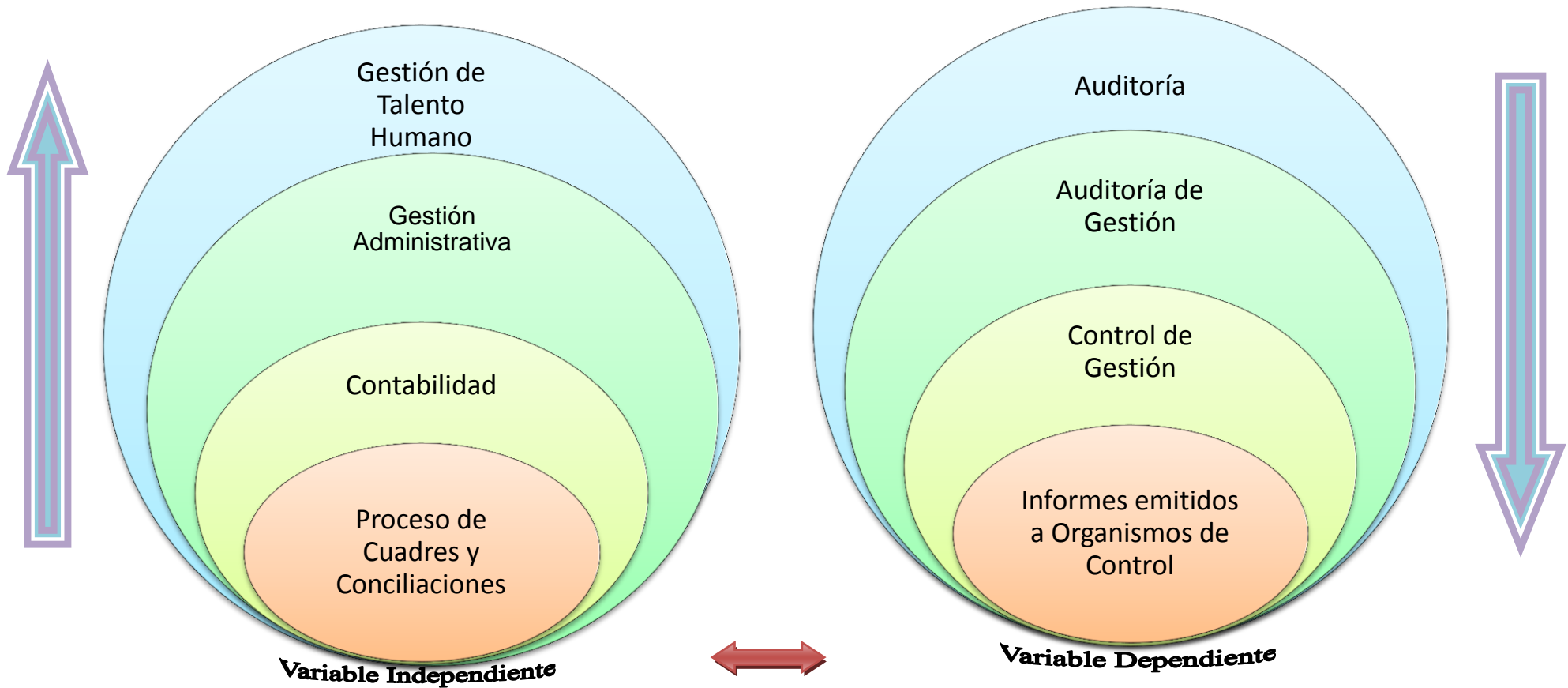
División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye,

administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**6. Evaluación de personas**, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

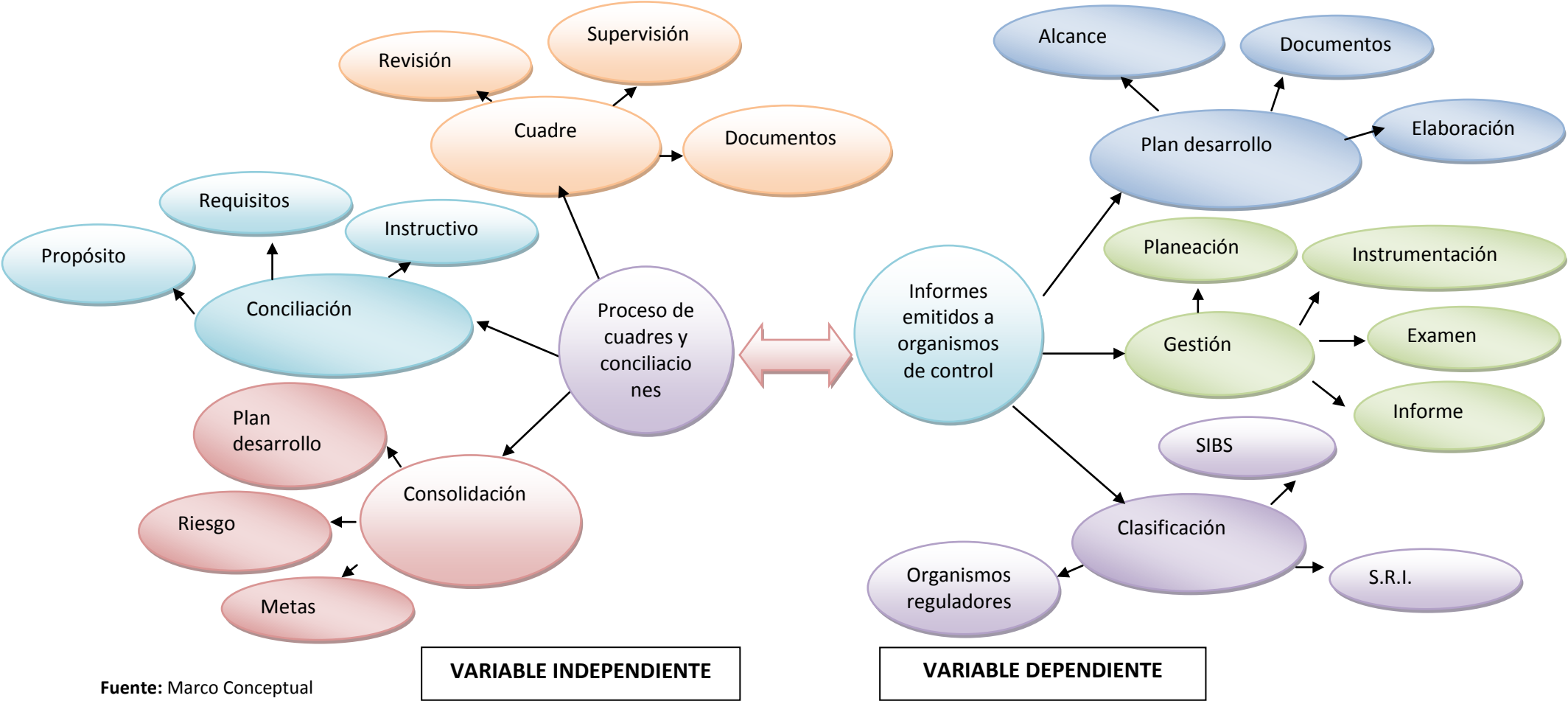
## Gráficos de Inclusión Interrelacionados

Gráfico 2 Superordinación Conceptual



Fuente: Marco Conceptual  
Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 3 Subordinación Conceptual**



## 2.5. Hipótesis

Los procesos de cuadros y conciliaciones se relacionan con la efectividad de los informes emitidos a organismos de control en “TATASOLUTION CENTER S.A.”

### Señalamiento de Variables

- *Variable Independiente:*  
**Proceso de cuadros y conciliaciones**
  
- *Variable Dependiente:*  
**Informes emitidos a los organismos de control**
  
- *Unidad de observación:*  
**Empresa “TATA SOLUTION CENTER S.A.”**
  
- *Términos de relación:*  
**Impacto en los, en, la.**



## **CAPITULO III**

### **METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Enfoque**

El enfoque de la presente investigación es predominantemente cuantitativo, ya que según, **Hernández y otros (2006:4)**, la investigación cuantitativa es un proceso secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad objetiva, que se caracteriza por medir fenómenos utilizando estadísticas, empleando la experimentación y realizando un análisis causa – efecto. Sus ventajas son, entre otras, la generalización de resultados, el control sobre los fenómenos, la precisión y predicción.

El Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías. Para la presente investigación estos datos corresponden al número de informes reprocesados, sobre el total de informes presentados a los organismos de control, así como la determinación objetiva de la eficiencia de los procesos de cuadros y conciliaciones mediante la toma de tiempos reales en la ejecución de los mismos.

El investigador debe realizar los siguientes pasos:

Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación discurren sobre cuestiones específicas. Para el presente trabajo las preguntas se hicieron en base a la calidad del proceso, al área de Informes a organismos de control.

Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. A esta actividad se la conoce como la revisión de la literatura.

Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar el estudio).

De esta teoría deriva la hipótesis (cuestiones que va a probar si son ciertas o no). Para este caso, se ha determinado una hipótesis que corresponde a la realidad tentativa del actual problema de investigación.

Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así se descartan las hipótesis, y eventualmente, la teoría.

Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos. De este conjunto de pasos, denominado

proceso de investigación cuantitativo, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación.

1. La Hipotesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Por esto se explica que las hipótesis se establecen previamente.
2. La recolección de los datos se fundamenta en la medición ( se miden variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende *medir*, los fenómenos estudiados deben poder observarse o *medirse* en el “mundo real”.
3. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de *métodos estadísticos*. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (datos cuantificables) que se analizarán por medio de la estadística.
4. En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles, distintas (rivales) a la propuesta del estudio y (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación causa – efecto.
5. Los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema. Tales análisis se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos

(teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2005).

6. La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams. 2005), en pocas palabras, se busca minimizar las preferencias personales.

7. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

Por todo lo antes expuesto, se justifica sobremanera el enfoque cuantitativo para esta investigación. En el área de cuadros y conciliaciones el investigador realizó un análisis para determinar la eficiencia dentro del proceso y encontrar la manera de alcanzar una importante mejora partiendo de la gestión del recurso humano, así como observar como ésta gestión influye de manera significativa en la emisión de los informes a las entidades de control, para evidenciar la transparencia de la información, y que además de obtener una información sustentable y veraz, sea también oportuna para la toma de acertadas decisiones que incrementará la confianza de sus clientes en la empresa TATA Solution Center S.A.

## **3.2. Modalidad De La Investigación**

En el presente estudio se aplicaron las siguientes modalidades de investigación.

### **3.2.1. Investigación de Campo**

Para **Camilo Velásquez (2008: Internet)** la investigación de campo hace que la recolección de datos se conviertan en verificables y comprobables, ya que el investigador está comprobando datos, obtenidos en previa investigaciones, la investigación de campo implica cambio de expresiones, formas y estilos propio y adaptarse a nuevos métodos de trabajo que sean muy similares a los del estudio, la investigación se incluye como uno más de los investigados.

Es decir, ayudará a abordar un estudio totalmente detallado acerca del proyecto, interactuando de esta manera con el mismo para así poder concluir más eficazmente las causas, detalles y características del problema, tomando las experiencias ya obtenidas en espacio de trabajo y aplicarlas teóricamente para poder plantear una completa sustentación de causa, problema y desarrollo del mismo.

En el presente estudio, se utilizará para identificar el problema de investigación mediante un diagnóstico inicial, así como para el levantamiento de información primaria utilizando encuestas para determinar el estado actual del proceso de cuadros y conciliaciones.

Se aplicaran entrevistas a los miembros del equipo para establecer el nivel de satisfacción que tiene la unidad de informes a organismos de control con relación al desempeño del área de cuadros y conciliaciones.

Se utilizaran fichas de observación para evaluar el proceso actual de cuadros y conciliaciones y su influencia en los informes a los organismos de control.

Mediante esta modalidad se realizó un análisis sistemático de los problemas en la realidad del campo de estudio a través de la recolección de información aplicando encuestas y entrevistas a los involucrados dentro del proceso, lo cual permitió obtener criterios auténticos de su situación y se pudo conocer a fondo el problema para alcanzar respuestas que favorezcan la realidad de la unidad dentro de la empresa.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental**

**Manuel Luis Rodríguez U. (Internet:2013)**, define a la investigación bibliográfica y documental como un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de

fuerza teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada.

El presente estudio se encuentra centrado dentro de la investigación documental y bibliográfica por que desarrolla el enfoque con el análisis de Internet, Libros, Tesis, etc.

Este tipo de investigación como su nombre lo indica permitirá realizar un análisis teórico y conceptual, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevará a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

La investigación se la realizará en TATA SOLUTION CENTER S.A. debido a que es una organización donde es factible realizar una auditoría de gestión ya que maneja todos los documentos contables.

El nivel de investigación es concomitante, ya que avanzará hasta asociar la variable independiente: *proceso de cuadros y conciliaciones* con la variable dependiente: *informes emitidos a organismos de control*

En el presente estudio se utilizó la investigación bibliográfica documental para obtener de fuentes primarias la información para el proceso que se encuentra respaldada en manuales elaborados dentro de la empresa y las definiciones que emite cada organismo de control.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION**

Para la ejecución de este proyecto, se utilizaron los siguientes tipos de investigación.

### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Para **Hernández, et al (Internet: 2003)**, la Investigación Exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Este tipo de investigación se utilizó para examinar el problema de investigación, destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para profundizar la investigación. La utilidad de este tipo de investigación está en contar con resultados que simplifiquen las líneas de investigación y proceder a su posterior comprobación.

Para el Presente estudio, se utilizó para poder levantar información primaria acerca del proceso diario de cuadre y conciliación de las cuentas de balance, así como para medir la eficacia del proceso, además de los informes específicos que se emiten a los organismos de control en base a sus normativas y exigencias.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Según **Danhke y Hernández (Internet: 2013)**, la investigación descriptiva busca especificar las propiedades y los perfiles importantes de personas,



grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Se utilizó este tipo de investigación en la descripción de los informes y su clasificación por proceso de activos, riesgos, balance y otros, además mediante el método de análisis se consigue entender el entorno de la empresa y los eventos que se presentan en ella, también permite obtener un conocimiento objetivo del problema en estudio, sus características y propiedades, describiendo así la realidad de la empresa en un tiempo y espacio determinados, incluyendo a las personas hechos, procesos y sus relaciones

### **3.3.3. Investigación Explicativa**

Para **Adrian Vera (Internet: 2013)**, mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

El tipo de investigación explicativo se aplica por el interés en aclarar el motivo de la necesidad del conocimiento de la problemática de estudio, las condiciones en las que se presenta, la relación existente entre sus variables y las recomendaciones que se podrán manifestar.

### 3.4. Población Y Muestra

#### 3.4.1. POBLACION

Según **Luis Herrera E. y otros (2002: 142 – 143)**, “La población o universo es la totalidad de elementos a investigar”

Para la presente investigación se trabajara con la totalidad de los informes emitidos a Organismos de control por la empresa TATA SOLUTION CENTER S.A. en el año 2013, lo cual permitirá comprobar cuantitativamente la hipótesis planteada en el presente estudio, así también con los técnicos de operaciones de las Unidades de Cuadros y Conciliaciones e Informes a organismos de Control, a quienes se les aplicará las encuestas y entrevistas respectivamente lo que respaldará el planteamiento de la hipótesis de una forma cualitativa.

**Tabla 1** Informes emitidos por TATA SOLUTION CENTER S.A

<b>Informes Emitidos 2013</b>		
<b>Procesos</b>	<b>Total</b>	<b>Impacto</b>
ACTIVOS	16	19%
AUDITORIAS	4	5%
BALANCE	12	14%
MONETARIOS	4	5%
PASIVOS	8	10%
RIESGOS	40	48%

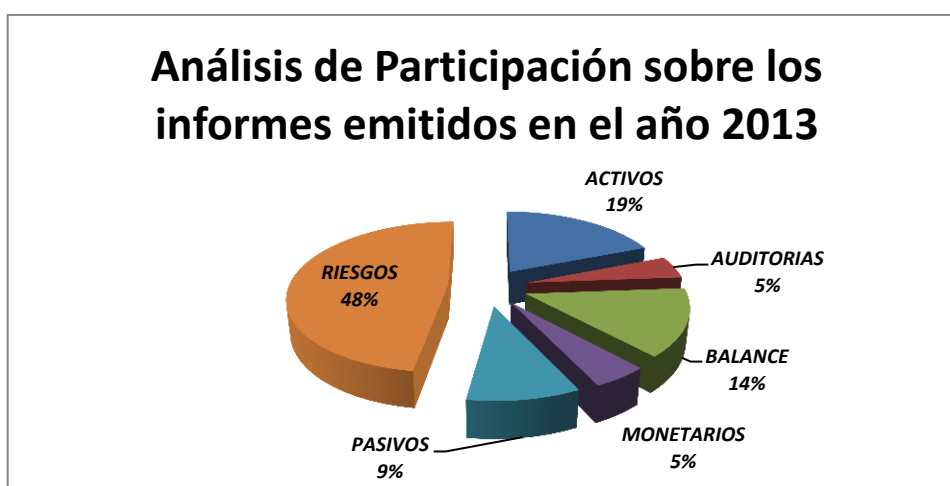
**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

El siguiente gráfico detalla en función al tipo de proceso el análisis de la participación de los informes emitidos en el año 2013.

El alcance de esta investigación será enfocado a los grupos de activos y riesgos considerando que son los de mayor impacto dentro del total de informes.

**Gráfico 4** Análisis de Participación sobre los informes emitidos en el año 2013



**Fuente:** Tabla 1 Informes emitidos por TATA SOLUTION CENTER S.A  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### 3.4.1.1. Población Técnicos de Operaciones de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones – UIOC

**Tabla 2** Población Técnicos de Operaciones de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones – UIOC

AREA	UNIDAD	Employee #
SOPORTE OPERATIVO	CUADROS Y CONCILIACIONES	64
SOPORTE OPERATIVO	UNIDAD DE INFORMES A ORGANISMOS DE CONTROL	4
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>		<b>68</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### 3.4.1.2. Población Informes Emitidos año 2013 ACTIVOS y RIESGOS

**Tabla 3** Población Total Informes Emitidos

Procesos	Total
ACTIVOS	16
RIESGOS	40
<b>Total Población Informes</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Es importante mencionar que el número de informes descritos en la población corresponden a cada uno de los tipos de informes generadas, sin embargo se derivan mensualmente de estos tipos, en promedio tres o cuatro informes mensuales, lo cual se utilizará en la comprobación de la hipótesis.

### 3.4.2. MUESTRA

Según Richard Martínez (1985: Internet), el muestreo es una herramienta de la investigación científica, su función básica es determinar que la parte de una realidad en el estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población, el error que se comete debido a que se obtiene conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de solo una parte de ella. Se le denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

### 3.4.2.1. Cálculo de la Muestra para Informes

Total Población de Informes: **56**

**Fórmula:**

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

**Dónde:**

**n** = El tamaño de la muestra.

**N** = Tamaño de la población.

**$\sigma$**  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, en este caso se utilizó **1,96**

**e** = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), para este caso tomaremos un **0,03**.

Así,

$$n = \frac{56 * 0.5^2 * 1.96^2}{(56 - 1)0.03 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 33.56$$

$$n = 34$$

La muestra es igual a 34 tipos de informes emitidos a organismos de control en el año 2013, de los que se derivan en promedio 4 informes mensuales, en función a esta información, se efectuó la comprobación de la Hipótesis.

#### **3.4.2.2. Cálculo de la Muestra para los Técnicos de Operaciones de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones – UIOC.**

Población Técnicos de Operaciones: **68**

**Fórmula:**

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

**Dónde:**

**n =** El tamaño de la muestra.

**N =** Tamaño de la población.

$\sigma =$  Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z =$  Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, en este caso se utilizó **1,96**

$e =$  Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), para este caso tomaremos un **0,02**.

Así,

$$n = \frac{68 * 0.5^2 * 1.96^2}{(68 - 1)0.03 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 31.68$$

$$n = 32$$

La muestra se calculó en base a los 28 integrantes de cuadros y conciliaciones a quienes se les aplicó la herramienta de encuesta y 4 miembros del equipo de la unidad de informes a organismos de control a quienes se le aplicó la entrevista.

### **3.5. Operacionalización De Las Variables**

Según **Luis Silva (1997:44)**, el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina operacionalización de variables.

El término proviene de qué se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica.

La utilidad de la operacionalización nos permite pasar del aspecto teórico a la práctica para analizar las variables y saber cómo se van a medir los mismos.



### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 4 Operacionalización de la variable independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Proceso de cuadros y conciliaciones</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p>Garantizar las cifras resultantes en el Balance General diario, velar por el manejo adecuado de las cuentas contables a nivel nacional, conciliar el movimiento contable, establecer métodos de cuadro que garanticen un adecuado uso de las normas contables; gestionar las partidas resultantes tanto en procesos manuales como automáticos, analizar el riesgo de partidas por su antigüedad, controlar la temporalidades y calidad de la información proveniente de los diferentes productos y servicios que ofrecen los clientes.</p>	<p><i>Conciliar</i></p> <p><i>Movimientos contables</i></p> <p><i>SalDOS finales</i></p>	<p>Verificar exactitud</p> <p>Consolidar información</p>	<p>¿Considera que los deficientes procesos en el departamento de cuadros y conciliaciones inciden en la presentación tardía en los informes presentados a las entidades de control?</p>	<p>Encuesta Cuestionario Técnicos del área de Cuadros y Conciliaciones. (ANEXO 6)</p>
	<p><i>Cuadrar Transacciones diarias</i></p> <p><i>Cuentas contables</i></p>	<p>Cumplir con estándares de oportunidad</p>	<p>¿Conoce de manera específica los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos de los servicios que presta la empresa?</p>	
	<p><i>Procesar Fuentes de información</i></p> <p><i>Partidas por antigüedad</i></p> <p><i>Analizar riesgos</i></p>	<p>Indicadores de gestión</p>	<p>A su criterio, ¿Usted recibió la preparación necesaria del proceso de cuadro y conciliación, que le permitió ejecutar su trabajo de manera eficiente?</p>	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla 5** Operacionalización de la variable dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Informes a Organismos de Control</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><i>Se define como:</i></p> <p>Es la exposición de información práctica y útil, de datos y hechos dirigidos a organismos de control, sobre una cuestión o asunto que debe ser reportada. Se utiliza para informar sobre las acciones que se han realizado en el cumplimiento del trabajo encomendado.</p>	<p>Unidad de Informes a Organismos de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructuración Oportuna de los Informes Emitidos a Organismos de Control</li> </ul>	<p>¿En qué parte del proceso de elaboración de los informes emitidos a entes de control considera usted se generan principalmente los errores?</p> <p>¿Cree usted que el proceso actual del área de cuadros y conciliaciones está enfocado a sus objetivos como unidad?</p>	<p>Entrevista Cuestionario Técnicos de la Unidad de Informes a Organismos de Control. (ANEXO 7 )</p>
	<p>Comunicación de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de Cumplimiento</li> <li>▪ Entrega Oportuna de Reportes</li> </ul>	<p>¿Cuál es el grado de eficiencia de los informes emitidos a los Organismos de Control?</p>	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### **3.6. Plan de Recolección de Información**

Metodológicamente para Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados serán el Gerente y Contadora de la empresa “TATA SOLUTION CENTER S.A.” y asistente.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. En la presente investigación las técnicas que se utilizara para la recolección de información serán:

Encuesta. Según Vidal Díaz (2001:13), la encuesta es una búsqueda sistemática de información con la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos

agregados”. A diferencia del resto de técnicas de entrevista. La particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación similar. La realización de las mismas preguntas a todas las administraciones implica un mayor control sobre lo que se pregunta, razón por la cual la recogida de datos con cuestionario se denomina estandarizada.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Los instrumentos para la presente investigación serán seleccionados o diseñados, así como los cuestionarios, ver Anexo 3.

Según Benjamín Hernández (2001:241), el cuestionario es un listado de preguntas para la recogida de información de los entrevistados, en el que quedan anotadas las respuestas. Habitualmente incluye instrucciones para el entrevistador sobre que pregunta formular en cada momentos y como registrar las respuestas.

Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla 6** Procedimiento de recolección de información.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Se utilizará el método deductivo</i>
	¿Dónde? <i>En los predios de la empresa.</i>
	¿Cuándo? <i>23 de Noviembre 2013</i>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Según **Gualberto Buela (1997:160)**, el Método Deductivo es un proceso de pensamiento que conduce de un grupo de proposiciones a otro y que está basado en los principios de la lógica. La finalidad de los principios lógicos es garantizar valide. Así, una deducción es válida si y solo si la certeza de sus premisas es suficiente para garantizar la certeza de la conclusión. Si la conclusión no se sigue válidamente de las premisas, entonces será falsa, aunque aparentemente sea verdadera.

### **3.7. Procesamiento Y Análisis**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**Tabla 7** Cuantificación de Resultados

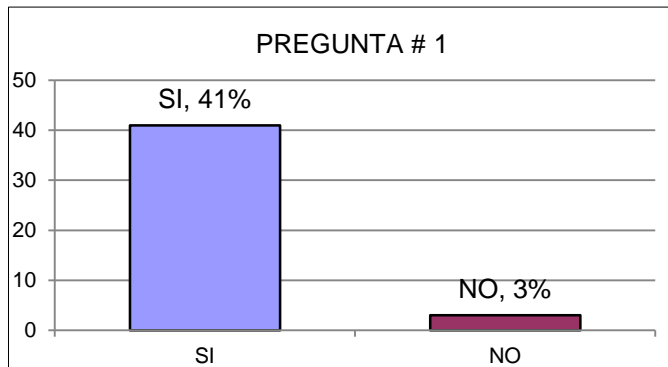
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	TOTALES
1				
2				
N				

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

- **Representaciones gráficas.** En la siguiente presentación se utilizara los gráficos de barra para la interpretación de los resultados y de la información.

**Gráfico 5** Representación Gráfica de Resultados.



**Fuente:** Tabla 7 Cuantificación de Resultados

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Se utilizará la técnica **T de student**
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Para el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones se tomará en cuenta los objetivos específicos planteados en el Capítulo I, por lo que se determinará una conclusión y una recomendación para cada objetivo.

Además de estas conclusiones y recomendaciones se podrán establecer otras, dentro del desarrollo del proyecto que conciernan al problema planteado.

## Relación Objetivos Conclusiones y Recomendaciones

**Tabla 8** Relación Objetivos Conclusiones y Recomendaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Examinar la eficacia en la ejecución del proceso de cuadros y conciliaciones de <b>“TATASOLUTION CENTER S.A.”</b>		
Evaluar a los técnicos del área su nivel de eficiencia en el desempeño de sus procesos de cuadros y conciliaciones para el cumplimiento con los informes emitidos por <b>“TATASOLUTION CENTER S.A.</b> a los organismos de control.		
Proponer un modelo de Gestión que permita viabilizar un control adecuado en los puntos críticos de los procesos de cuadros y conciliaciones para emitir un informe por <b>“TATASOLUTION CENTER S.A.</b> a los organismos de control.		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Área de análisis:**

El análisis de la información en el proceso investigativo, se encuentra enfocado a las áreas en estudio enfocados a los objetivos planteados así:

La encuesta realizada a los técnicos de operaciones de la unidad de cuadros y conciliaciones, se justifica sobremanera al ser parte fundamental del proceso de cuadro, conciliación y/o consolidación de la información contable que servirá en adelante para la elaboración de los reportes y estructuras emitidas a los entes de control, así también permitirá evidenciar la eficiencia del mencionado proceso.

Se efectuó además una entrevista dirigida a la unidad de informes a organismos de control, misma que será de evidente importancia para la presente investigación, ya que con la información obtenida se conseguirá

verificar y evidenciar cuantitativamente los informes emitidos y reprocesados, así como evaluar el proceso de la Unidad.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

Según Gallardo y Moreno (1999: 25) La estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, contrastación de hipótesis, medición de relaciones y predicciones.

#### **4.1. Análisis De Los Resultados**

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información arrojada para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer.

Se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Se planteó 16 preguntas de carácter cerrado sobre diferentes variables correspondientes al presente tema de estudio. Se debe puntualizar que las encuestas fueron aplicadas al personal del departamento de cuadros y conciliaciones.

Para una mayor visualización y comprensión se presenta en tablas correspondientes a cada una de las preguntas efectuadas.

Adicional se efectuaron cuatro entrevistas dirigidas a la Unidad de informes a organismos de control, con la finalidad de obtener información enfocada a las variables de la presente investigación.

#### **4.2. Interpretación De Datos**

De las respuestas obtenidas en la investigación previa, el interés por la propuesta de realizar una Auditoría de Gestión para mejorar la presentación oportuna de reportes para organismos de Control en la Empresa TATA S.A., demuestra que la misma servirá como una herramienta básica para la toma de decisiones considerando que existe la predisposición del gerente y el personal de la misma.

## Encuesta Aplicada A La Unidad De Cuadros Y Conciliaciones

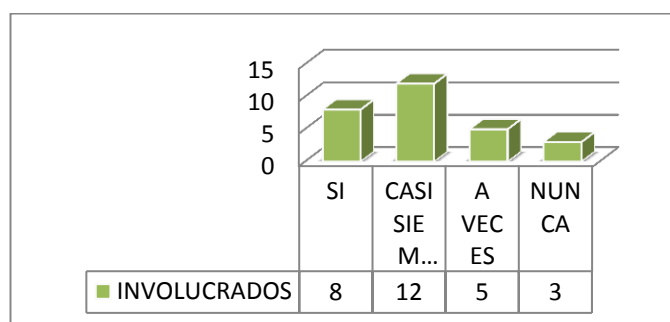
### 1. ¿En el área de cuadros y conciliaciones se cumplen a cabalidad todos los objetivos implantados por la empresa?

**Tabla 9** Cumplimiento de Objetivos

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
SI	8	28,57%
CASI SIEMPRE	12	42,86%
A VECES	5	17,86%
NUNCA	3	10,71%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas Aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 6** Cumplimiento de Objetivos



**Fuente:** Tabla 9  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, 20 involucrados que corresponden al casi 70% consideran que siempre o casi siempre se cumplen todos los objetivos implantados dentro del área de Cuadros y Conciliaciones, mientras que el 30% no lo creen así.

## INTERPRETACION:

Las metas y estrategias planteadas por una organización son útiles para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión, es por ello importante conocer la percepción que tiene cada miembro del equipo en lo que se refiere al cumplimiento para poder estar alineados dentro de cada proceso.

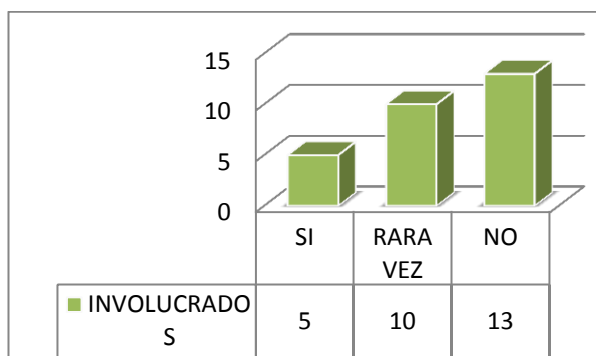
**2. ¿Usted siente que está entregando al cien por ciento de su capacidad y talento en las actividades que desempeña dentro de la empresa?**

**Tabla 10** Capacidad Talento Humano

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
SI	5	17,86%
RARA VEZ	10	35,71%
NO	13	46,43%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 7** Capacidad Talento Humano



**Fuente:** Tabla 10  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

El 46% de los encuestados considera que no pone en práctica su capacidad al 100%, así mismo, el casi 36% considera que lo hace de vez en cuando, mientras que el 17.86% si lo hace.

**INTERPRETACION:**

Al realizar evaluaciones de desempeño, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos, se considera importante conocer hasta qué punto el personal siente su desempeño en general.

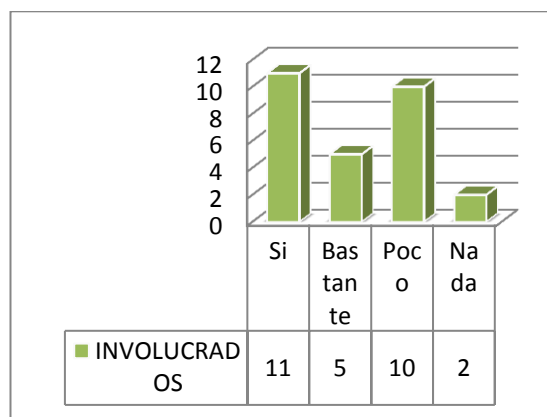
**3. ¿Considera usted que los documentos de respaldo de la Gestión Administrativa servirá para realizar una Auditoría de Gestión?**

**Tabla 11** Documentos de Respaldo

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	11	39,29%
Bastante	5	17,86%
Poco	10	35,71%
Nada	2	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 8** Documentos de Respaldo



**Fuente:** Tabla 11  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

Las 16 personas que conforman el 57.15 % de los encuestados, señalan que los documentos de respaldo de la gestión administrativa, servirán para poder ejecutar una auditoría de gestión, mientras que el 35.71% considera que serán de poca utilidad y tan solo un 7.14% opina que no lo serán.

**INTERPRETACION:**

Una auditoría de gestión debe enfocarse en criterios bien definidos y documentados, por ello, se considera factible la aplicación de esta herramienta dentro del proceso de Cuadros y conciliaciones.

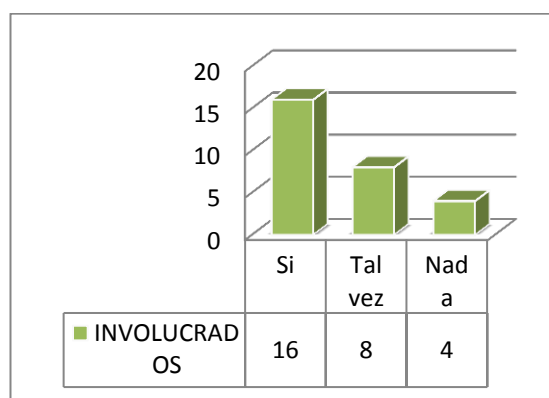
#### 4. ¿Cree usted que es necesario realizar en la empresa una Auditoría de Gestión?

**Tabla 12** Viabilidad Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	16	57,14%
Tal vez	8	28,57%
No	4	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 9** Viabilidad Auditoría de Gestión



**Fuente:** Tabla 12  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

#### **ANÁLISIS:**

En la pregunta planteada obtenemos una respuesta de los encuestados que del total el 57.14% cree que si es factible realizar una Auditoría de Gestión, un 28.57% considera que probablemente y tan solo un 15% cree que no es factible.

#### **INTERPRETACION:**

Por medio de una auditoría de gestión, se puede evidenciar el nivel real de la administración y la situación actual del proceso; este examen es una herramienta útil para asesorar a la alta gerencia y asegurar la consecución oportuna hacia las metas propuestas.

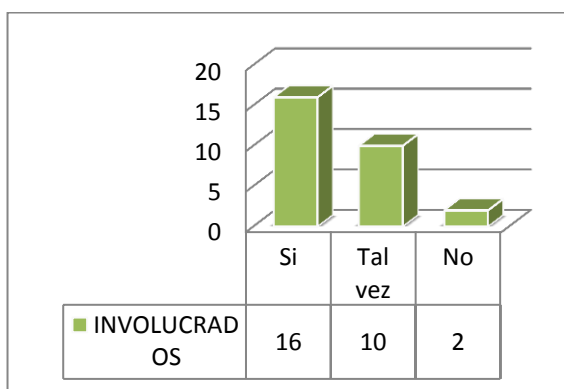
**5. ¿Considera usted que una Auditoría de Gestión contribuiría para mejorar los procesos dentro de la empresa?**

**Tabla 13** Mejoras Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	16	57,14%
Tal vez	10	35,71%
No	2	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**Gráfico 10** Mejoras Auditoría de Gestión



**Fuente:** Tabla 13  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados, 16 personas que corresponden al 57.14% concluyen que una Auditoría de gestión, contribuiría a la mejora de los procesos dentro de la empresa, en tanto el 35.71% opina que tal vez lo haría y 2 personas, es decir el 7.14% considera que no aportaría en nada.

**INTERPRETACION:**

La auditoría de gestión es una actividad independiente y objetiva que sirve de aseguramiento y consulta, que le agregar valor y mejora las operaciones de la unidad, así también ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión.



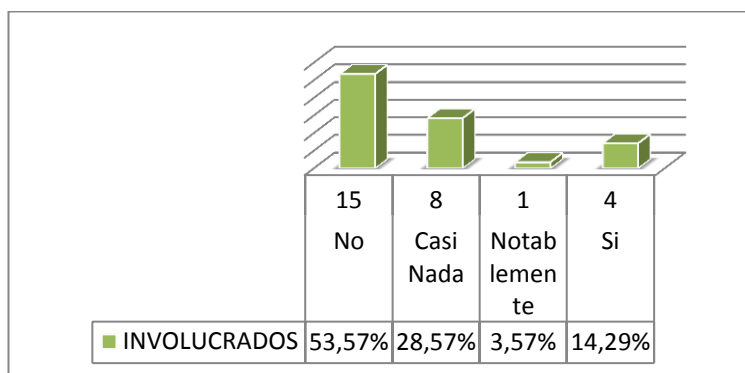
**6. A su criterio, ¿Usted recibió la preparación necesaria del proceso de cuadro y conciliación, que le permitió ejecutar su trabajo de manera eficiente?**

Tabla 14 Capacitación Eficacia

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
No	15	53,57%
Casi Nada	8	28,57%
Notablemente	1	3,57%
Si	4	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 11 Capacitación Eficacia



**Fuente:** Tabla 14  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

De la encuesta aplicada, el 53.57% considera que no recibió la preparación necesaria del proceso de cuadro y conciliación, que le permitió ejecutar su trabajo de manera eficiente, el 28.57% cree que muy poco, mientras que tan solo el 17.86% está conforme con su preparación inicial.

**INTERPRETACIÓN:**

La capacitación se convierte en un elemento determinante para el cumplimiento de los objetivos de la unidad. Ya que nos permite desarrollar actitudes, destrezas, crecimiento personal y profesional, en los miembros del equipo además influye en que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

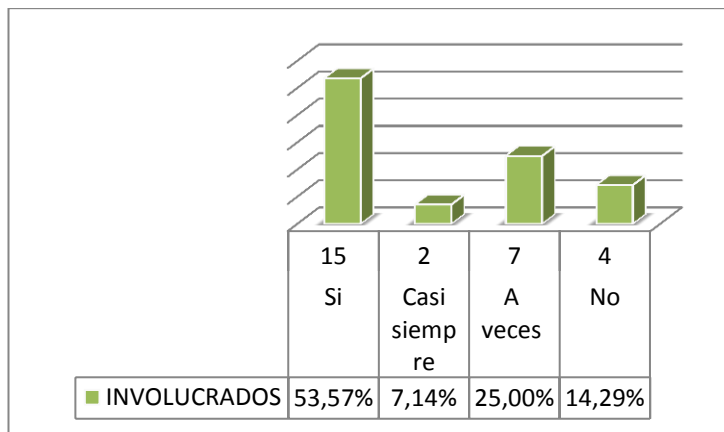
**7. ¿Considera Ud. Que el sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?**

Tabla 15 Control de Gestión

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	15	53,57%
Casi siempre	2	7,14%
A veces	7	25,00%
No	4	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 12 Control de Gestión



**Fuente:** Tabla 15  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

De las 28 personas encuestadas, 15 que corresponden al 53.57% consideran que el sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional, el 7.14% opina que casi siempre, mientras que para el 25% solo a veces el control de gestión incide en el crecimiento organizacional, y el 14.29% suponen que no sucede.

**INTERPRETACION:**

El ambiente de competitividad y eficiencia de costos, en el que se encuentran actualmente las empresas, ha hecho imperativa una constante revisión de las tareas y funciones ejecutadas dentro de la unidad, tratando de identificar a aquellas que se identifican como productivas y las que no aportan valor agregado.

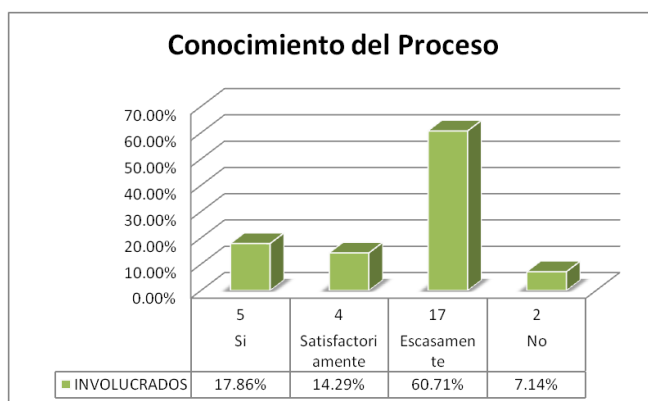
**8. ¿Conoce de manera específica los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos de los servicios que presta la empresa?**

Tabla 16 Conocimiento del Proceso

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	5	17,86%
Satisfactoriamente	4	14,29%
Escasamente	17	60,71%
No	2	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 13 Conocimiento del Proceso



**Fuente:** Tabla 16  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS**

Del total de encuestados, 5 de ellos que corresponden al 17.86% consideran que si conoce de manera específica los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos de los servicios que presta la empresa, el 14.29% opina que los conoce de una manera satisfactoria, mientras que el 60.71% considera que los conoce escasamente y el 7.14% no los conoce.

**INTERPRETACION:**

Cada miembro del equipo, debería conocer en forma específica cada parte del procedimiento implicado en la entrega del servicio, para poder cumplir con las exigencias del cliente y brindar procesos con calidad.

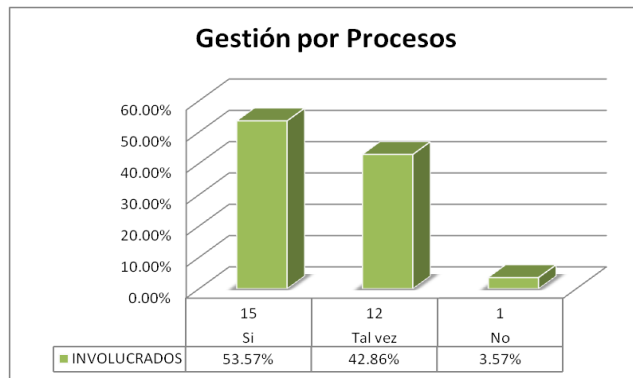
## 9. ¿Debería la empresa orientar su funcionamiento de acuerdo a la gestión por procesos?

Tabla 17 Gestión por Procesos

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	15	53,57%
Tal vez	12	42,86%
No	1	3,57%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 14 Gestión por Procesos



**Fuente:** Tabla 17  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### ANÁLISIS

En la interrogante planteada se puede observar que un 53.57% del personal encuestado piensa que la empresa debería orientar su funcionamiento de acuerdo a la gestión de procesos un 42% que tal vez y un 3% que no debería.

### INTERPRETACION:

La Gestión por Procesos es la forma de administrar toda la entidad fundamentándose en los Procesos definidos como una sucesión de actividades encaminadas a generar un valor agregado sobre los inputs para obtener un resultado, satisfaga los requerimientos del cliente.

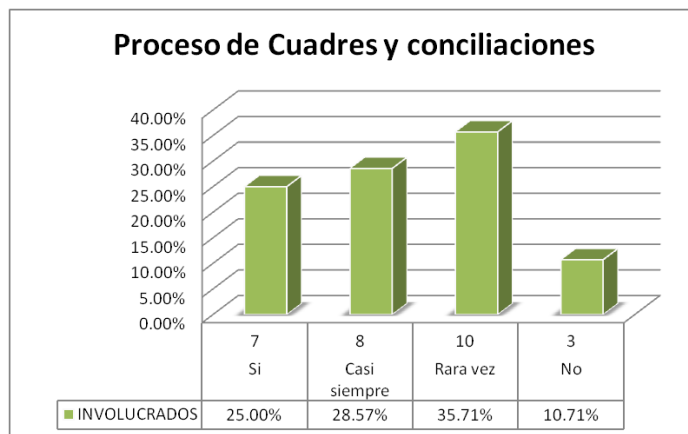
**10. ¿Cree usted que los procesos de cuadros y conciliaciones aplicados en la institución son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados?**

Tabla 18 Proceso de Cuadros y Conciliaciones

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	7	25,00%
Casi siempre	8	28,57%
Rara vez	10	35,71%
No	3	10,71%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 15 Proceso de Cuadros y Conciliaciones



**Fuente:** Tabla 18  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

En la interrogante planteada vemos que los encuestados un 25% se inclina que los procesos de cuadros y conciliaciones son los más adecuados un 28% que casi siempre son los adecuados un 35% rara vez y un 10% que no son los adecuados.

**INTERPRETACION:**

Los objetivos son medidas utilizadas para alinear esfuerzos y valorar los procesos para identificar el avance alcanzado, el establecimiento de objetivos es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la confianza de la unidad.

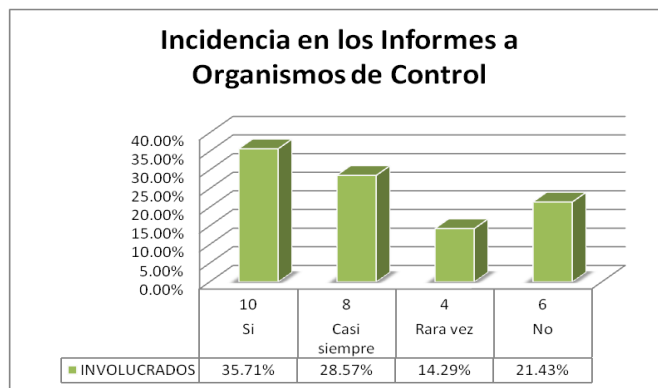
**11. ¿Considera que los deficientes procesos en el departamento de cuadros y conciliaciones inciden en la presentación tardía en los informes presentados a las entidades de control?**

Tabla 19 Incidencia en los Informes a Organismos de Control

ALTERNATIVAS	INVOLUCRADOS	PORCENTAJE
Si	10	35,71%
Casi siempre	8	28,57%
Rara vez	4	14,29%
No	6	21,43%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Gráfico 16 Incidencia en los Informes a Organismos de Control



**Fuente:** Tabla 19  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**ANÁLISIS:**

En la interrogante planteada observamos que un 35% manifiesta que los deficientes procesos en el departamento de cuadros y conciliaciones es lo que provoca la presentación tardía en los informes presentados a las entidades de control, un 28% que casi siempre, un 14% que rara vez y un 21% que no son mencionados procesos.

**INTERPRETACION:**

La unidad de informes a organismos de control, depende al 100% de la gestión realizada por la unidad de Cuadros y conciliaciones dentro de su proceso, por lo cual es importante conocer la apreciación de los miembros del equipo en cuanto a su incidencia.

**Tabla 20** Entrevista Efectuada a la Unidad De Informes a Organismos de Control

<b>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b> <b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b> <b>CUESTIONARIO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Dirigido a:</b> Líder y miembros de la Unidad de Informes a Organismos de Control.	
<b>Objetivo:</b> Conocer la apreciación de los involucrados en lo referente al proceso de cuadros y conciliaciones.	
<b>Motivación:</b> La presente información será de suma confidencialidad, además servirá para mejorar el proceso de cuadros y conciliaciones	
<b>Preguntas:</b>	
<b>1. ¿En general, usted evidencia alguna debilidad dentro del proceso de cuadros y conciliaciones que impacten dentro de su actividad? Por favor indique cuáles.</b>	<p>DN En cuadros y conciliaciones cuadran activos y pasivos con diferentes bases y herramientas a las que en la unidad de reportes lo hacemos, esto ocasiona que se realicen ajustes cada fin de mes con fecha valor con el objetivo de que los entes de control no rechacen las estructuras que emite esta unidad.</p> <p>EM Que los procesos de cuadro se han vuelto demasiado mecánicos razón por la cual las personas desconocen el proceso y el porqué del mismo y solo esperan los resultados que las herramientas les entregan.</p> <p>OB No existe una herramienta que consolide información por cuenta contable y grupo contable dentro del Proceso de Cuadros y Conciliaciones.</p> <p>MA El proceso de cuadros como se lleva actualmente no está enfocado en identificar las diferencias entre los productos y el balance general sino mas bien entre la aplicación que transmite la data al balance y el balance como tal.</p>
<b>2. ¿En qué parte del proceso de elaboración de los informes emitidos a entes de control considera usted se generan principalmente los errores?</b>	<p>DN Los procesos tecnológicos (bases mal cargadas) Y los procesos de cuadros.</p> <p>EM La mayor parte se originan en los procesos de consolidación previa a la generación de los archivos.</p> <p>OB En muchos de los casos no cuadra la información o existen afectaciones de último momento que no son consideradas y se las pasa por alto; generando reprocesos de balance y costos.</p> <p>MA Entre la información transmitida como afectaciones a clientes vs el cuadro que lleva el</p>

	<p>área, lo manejan a nivel totales, o centros de costos, pero no a nivel cliente, o cuentas expedientes.</p>
<p><b>3. ¿Cuáles son para usted las principales causas que generan los errores antes mencionados?</b></p>	<p>DN La causa en los procesos tecnológicos es que el DHW (Data ware house = base de datos inteligente, que recopila información de todos los sistemas del banco, data procesada más manejable por el usuario; información histórica útil para análisis), fuente principal para generar el 70% de reportes no está cuadrado y nadie es responsable ni en operaciones ni en tecnología de la data que ahí reposa, de hecho esto nos obliga cada mes a realizar ajustes a dicha base para que los reportes generados tengan información confiable y correcta. La otra causa es la de utilizar bases y herramientas distintas para realizar cuadros de activos y pasivos.</p> <p>EM Incorrectas definiciones dadas por las personas que participan en el desarrollo de los proyectos tecnológicos debido al desconocimiento a fondo de la normativa vigente.</p> <p>OB Falta de controles y de un proceso de revisión de los ajustes contables ingresados a fin de mes preventivos; otras de las causas son regularizaciones erradas y afectaciones de otras áreas.</p> <p>MA Falta de sistemas automatizados de cuadro y conciliación, Falta de procesos establecidos a nivel sistemas informáticos, Alta rotación de personal. Desconocimiento del ámbito contable del banco Falta de capacitación en productos y servicios.</p>
<p><b>4. ¿Cuántos años de experiencia posee en el campo de elaboración de informes y estructuras?</b></p>	<p>DN 10 años OB 10 años MA 6 años dentro de la unidad de Informes y 3 años en cuadros</p>
<p><b>5. ¿Cuál es el objetivo de la unidad de informe organismos de control?</b></p>	<p>DN Consolidar la información de los distintos sistemas informáticos, validar la información y regularizar problemas detectados coordinando con los responsables de los distintos Centros de Servicio y Unidades que generan la información, preparar y enviar reportes solicitados por los distintos Organismos de Control Externo, de acuerdo a Políticas, procedimientos y normativa</p>



	<p>legal vigente, con el fin de garantizar la veracidad, fiabilidad y consistencia de la información entregada dentro de los plazos establecidos por los entes de control</p> <p>MA Cumplir con el 100% de entrega de información a los entes de control dentro de los tiempos establecidos y con exactitud, transparencia y oportunidad.</p>
<p><b>6. Considera usted que le es necesaria algún tipo de capacitación adicional para el desempeño de sus labores; por favor mencione cuáles.</b></p>	<p>DN La capacitación debe ser constante y dentro de este año he propuesto estas capacitaciones para la UIOC:</p> <p>Actualización Tributaria, Actualizaciones de leyes y reformas de los entes de control</p> <p>Administración de Procesos Análisis de Riesgos Financieros y Operativos Contabilidad Bancaria Excel Avanzado Excel financiero Medio</p> <p>Herramientas: BANCS, BPM, GAF, SIGAR, SQL</p> <p>Identificación y Administración de Riesgos en Operaciones bancarias IQMS para BPO Liderazgo y Destrezas de Supervisión Manejo de Portafolio de Inversiones Matemática Financiera Project Básico Riesgo Operativo Trabajo en Equipo OB</p> <p>Manejo de Base de datos SQL y PLSQL</p> <p>Conocimientos Arquitectura BI (Datawarehouse)</p> <p>Excel Avanzado Contabilidad Bancaria MA</p> <p>Programación Oracle Programación SQL SERVER</p> <p>Actualización de productos y servicios del Banco.</p>
<p><b>7. ¿Cree usted que el proceso actual del área de cuadros y conciliaciones está enfocado a sus objetivos como unidad?</b></p>	<p>DN Se enfoca únicamente en los reportes que los entes de control lo valida contra la contabilidad, estimaría que del 100% de reportes que manejamos en la UIOC, el 40% son validados contra los saldos contables.</p> <p>OB Si está enfocado ya que se encuentra dentro de la Fábrica de Pasivos a la cual pertenecen estas dos Unidades</p> <p>MA No, según lo evidenciado por los reportes que nos provee, la información que es manejada en cuadros difiere en un alto porcentaje de lo que realmente nosotros debemos envía.</p>
<p><b>8. ¿Conoce usted de manera macro las actividades que se ejecutan en el área de cuadros y conciliaciones?</b></p>	<p>DN Si lo conozco perfectamente.</p> <p>OB Si, conozco en forma macro de las actividades que se ejecutan</p> <p>MA Si las conozco, y entiendo la forma de cuadro, pero no comparto esa perspectiva que se implementa de manejar sus reportes independientemente de otras áreas.</p>

<p><b>9. En su opinión cuál sería la mejor solución para mejorar el proceso actual de cuadros y conciliaciones</b></p>	<p>DN El perfil de las personas que contraten para la unidad debe ser un perfil duro, es decir con mucha experiencia contable, de preferencia acompañado con conocimientos técnicos en utilitarios tecnológicos, manejar macros, bases de datos, PLSQL, con buena actitud, claro está que la empresa deberá cooperar en capacitación constante y salarios acorde a su perfil.</p> <p>OB Realizar una reingeniería de Procesos dentro de la Unidad</p> <p>Mejoras en las herramientas tecnológicas</p> <p>MA Se debe empezar capacitando al personal en temas contables, relación entre cuentas, productos y áreas.</p> <p>También es necesario reestructurar la forma de cuadro, debiendo rediseñar plantillas, formatos, automatizar el manejo de información.</p> <p>Crear sistemas automáticos de cuadro y conciliación que permitan almacenar históricos, procesos estandarizados y control continuo de cuentas.</p>
<p><b>10. ¿Considera usted necesaria una auditoría de gestión dentro del área de cuadros y conciliaciones sí, no? ¿Por qué?</b></p>	<p>DN Si creo necesario una auditoría de gestión, justamente para valorar el perfil de cada colaborador y fortalecer la unidad acorde a su experiencia.</p> <p>OB Si, ya que se necesita analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones para el cumplimiento y mejoramiento de procesos dentro de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones.</p> <p>MA Si, ha existido demasiada rotación de personal, cambio de sistemas, ajustes de diferencias y omisión de procesos que es necesario diagnosticar el estado actual, falencias y virtudes así como oportunidades de mejora que puedan existir.</p>

<p><b>11. ¿A su criterio; existe algún aspecto de mejora dentro de la Unidad de Informes a organismos de control?, mencione cuáles</b></p>	<p>DN Lo dividiría en 3 aspectos fundamentales que lo realizamos constantemente desde la unidad hacia nuestros clientes internos y externos:  Mejora Continua:  Liderar las mejoras internas relacionadas con cambios en procesos encaminadas a optimizar la productividad y el servicio de la Unidad.  Coordinar con los diferentes Segmentos, Canales, Unidades y Centros de Servicio, los proyectos de mejoramiento enfocados en garantizar el cumplimiento y optimización de los acuerdos de servicios establecidos.  Vigilar los sistemas informáticos relacionados con la responsabilidad a su cargo, así como los procesos ejecutados para garantizar la fiabilidad y consistencia de la información.  Seguimiento y Control:  Coordinar con tecnología para implementar nuevos aplicativos y/o controles a las plataformas tecnológicas.  Controlar, revisar la preparación y envío de reportes.  Controlar la entrega de documentación a custodia.  Asesoría, consultas y requerimientos:  Atender consultas y brindar asesoría referente a la información presentada a los diferentes organismos de control  Solucionar reclamos por inconsistencias en la información registrada en el sistema.  OB Si, actualización de la Arquitectura BI (Datawarehouse) - Fuente de información de los Reportes del Pasivo (tablas, procesos).</p>
<p><b>12. ¿El proceso de cuadros y conciliaciones influye en los informes a organismos de control?</b></p>	<p>DN Esta pregunta la asociaría con la pregunta N.-4 de su cuestionario, influye solamente en las estructuras que los diferentes entes de control valida contra el balance.  OB Si influye en información manual que provee mensualmente.  MA Sí, porque son el primer control, filtro, y aseguramiento de que las cifras de Balance se encuentran correctas o coherentes a la realidad de la institución.  Al existir esta área garantiza que no existan movimientos, afectaciones o reclasificación contable sin respaldo.  Casi la totalidad de informes enviados a las entidades de control tienen su cuadro contra balance, por lo cual es evidente que la</p>

	dependencia es directa.
<b>13. ¿A su criterio, cuál es en promedio, el porcentaje mensual de informes reprocesados?</b>	DN 5 en promedio mensual
<b>14. ¿El porcentaje mencionado anteriormente, corresponde al número, más no a la frecuencia de informes reprocesados?</b>	DN Es correcto, el porcentaje mencionado corresponde al número de informes reprocesados, más no a la frecuencia con la que se suscitan, ya que los pueden variar entre dos, hasta 8 reprocesos al mes.

**Fuente:** Entrevista aplicada

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### 4.3. Comprobación de hipótesis.

La investigación hace énfasis en la comprobación de hipótesis de las dos variables sujetas a investigación referidas como variable dependiente y variable independiente, la primera es el proceso de cuadros y conciliaciones y la segunda los informes emitidos a organismos de control.

Para este propósito se escoge la prueba t de student la cual busca relacionar dos variables, y pretender a futuro en vista de esta relación estadísticamente comprobada poder realizar la propuesta.

#### 4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

**Variable Independiente:** Proceso de Cuadros y Conciliaciones

**Variable Dependiente:** Informes a Organismos de Control

**H<sub>0</sub>:** El proceso de cuadros y conciliaciones no incide en los Informes emitidos a los organismos de control.

**H<sub>1</sub>:** El proceso de cuadros y conciliaciones incide en los Informes emitidos a los organismos de control.

**H<sub>0</sub>:  $\rho=0$**  (No existe relación entre el proceso de cuadros y conciliaciones y los informes emitidos a organismos de control)

**H<sub>1</sub>:  $\rho\neq 1$**  (Existe relación entre el proceso de cuadros y conciliaciones y los informes emitidos a organismos de control).

#### **4.3.1.1. Verificación de la Hipótesis**

Para verificar la Hipótesis en el presente estudio, se utilizará un análisis de correlación entre las variables, acompañado del estadístico de prueba t de student.

#### **4.3.1.2. Nivel de Confianza**

Para este estudio, el nivel de significancia se considera del 0.05, mientras que el de confianza es de 0.95.

#### **4.3.2. Estadístico de Prueba Análisis de correlación.**

En la presente investigación se realizó un análisis de correlación de Pearson que para Douglas A. Lind y otros, el análisis de correlación es un grupo de técnicas para medir la asociación y relación entre dos variables.

*Variable Dependiente.* Variable que se predice o estima, se muestra en el eje Y.

*Variable Independiente.* Variable que proporciona la base para la estimación, es la variable de pronóstico, se muestra en el eje X.

### 4.3.3. Estadístico de Prueba Distribución t de Student

En estadística, una prueba t de Student, prueba t-Student, o Test-T es cualquier prueba en la que el estadístico utilizado tiene una distribución t de Student si la hipótesis nula es cierta. Se aplica cuando la población estudiada sigue una distribución normal pero el tamaño muestral es demasiado pequeño como para que el estadístico en el que está basada la inferencia esté normalmente distribuido, utilizándose una estimación de la desviación típica en lugar del valor real.

#### Fórmula

La mayor parte de las pruebas estadísticas  $t$  tienen la forma  $T = \frac{Z}{s}$ , donde  $Z$  y  $s$  son funciones de los datos estudiados. Típicamente,  $Z$  se diseña de forma tal que resulte sensible a la hipótesis alternativa (p.ej. que su magnitud tienda a ser mayor cuando la hipótesis alternativa es verdadera), mientras que  $s$  es un parámetro de escala que permite que la distribución de  $T$  pueda ser determinada.

Por ejemplo, en una prueba  $t$  de muestra única,  $Z = \frac{\bar{X}}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$ , donde  $\bar{X}$  es la media muestral de los datos,  $n$  es el tamaño muestral, y  $\sigma$  es la desviación estándar de la población de datos;  $s$  en una prueba de muestra única es  $\hat{\sigma}/\sigma$ , donde  $\hat{\sigma}$  es la desviación estándar muestral.

Para el presente estudio se aplicará la fórmula:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

Dónde:

$r$  Corresponde al coeficiente de correlación

$r^2$  Corresponde al coeficiente de determinación.

#### 4.3.4. Regla de Decisión

##### 4.3.4.1. Cálculo Grados de Libertad

El parámetro  $v$ , o grados de libertad, refleja el hecho de que  $t$  utilice un error típico muestral  $\tilde{\sigma}_{\bar{x}}$  en lugar del error típico de la población  $\sigma_x$ , la varianza muestral, y por tanto la desviación típica muestral, resulta de la suma de los cuadrados de las desviaciones respecto de la media muestral, Además, la suma de los cuadrados de las desviaciones respecto de la media muestral debe ser 0.

$$v = n - 2$$

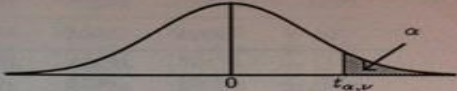
$$v = 12 - 2$$

$$v = 10$$



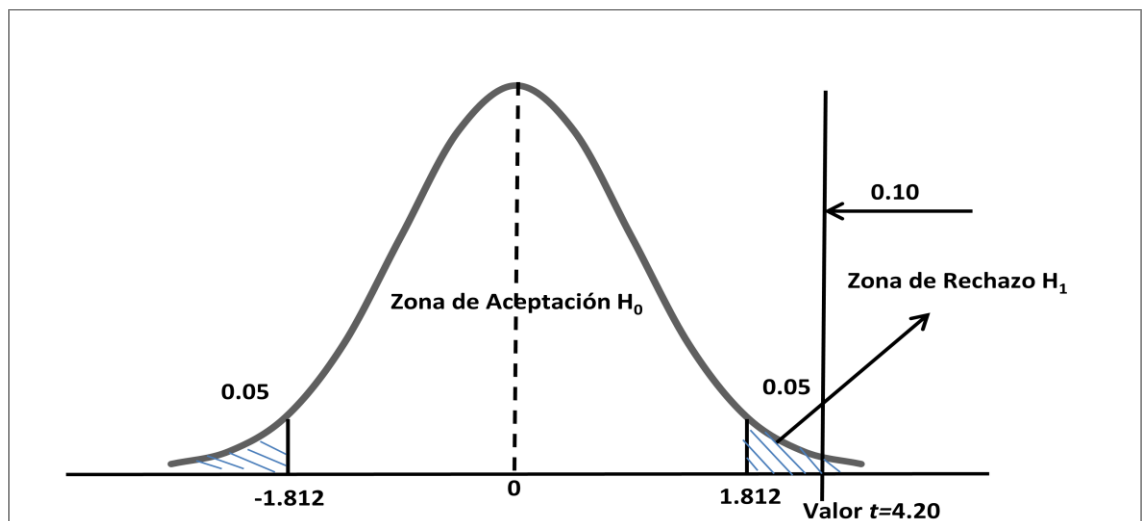
## Tabla de Distribución T de Student

This table contains critical values  $t_{\alpha, \nu}$  for the  $t$  distribution defined by  $P(T \geq t_{\alpha, \nu}) = \alpha$ .



$\nu$	.20	.10	.05	.025	.01	$\alpha$	.005	.001	.0005	.0001
1	1.3764	3.0777	6.3138	12.7062	31.8205	63.6567	318.3088	636.6192	3183.0988	
2	1.0607	1.8856	2.9200	4.3027	6.9646	9.9248	22.3271	31.5991	70.7001	
3	.9785	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8409	10.2145	12.9240	22.2037	
4	.9410	1.5332	2.1318	2.7764	3.7469	4.6041	7.1732	8.6103	13.0337	
5	.9195	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321	5.8934	6.8688	9.6776	
6	.9057	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074	5.2076	5.9588	8.0248	
7	.8960	1.4149	1.8946	2.3646	2.9980	3.4995	4.7853	5.4079	7.0634	
8	.8889	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554	4.5008	5.0413	6.4420	
9	.8834	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498	4.2968	4.7809	6.0101	
10	.8791	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693	4.1437	4.5869	5.6938	
11	.8755	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058	4.0247	4.4370	5.4528	
12	.8726	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545	3.9296	4.3178	5.2633	
13	.8702	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123	3.8520	4.2208	5.1106	
14	.8681	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768	3.7874	4.1405	4.9850	
15	.8662	1.3406	1.7531	2.1314	2.6025	2.9467	3.7328	4.0728	4.8800	
16	.8647	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208	3.6862	4.0150	4.7909	
17	.8633	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982	3.6458	3.9651	4.7144	
18	.8620	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784	3.6105	3.9216	4.6480	
19	.8610	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609	3.5794	3.8834	4.5899	
20	.8600	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453	3.5518	3.8495	4.5385	
21	.8591	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314	3.5271	3.8192	4.4929	
22	.8583	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8187	3.5050	3.7921	4.4520	
23	.8575	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073	3.4850	3.7676	4.4152	
24	.8569	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7969	3.4668	3.7454	4.3819	
25	.8562	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874	3.4502	3.7251	4.3517	
26	.8557	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787	3.4350	3.7066	4.3240	
27	.8551	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707	3.4210	3.6896	4.2987	
28	.8546	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633	3.4081	3.6739	4.2754	
29	.8542	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564	3.3962	3.6594	4.2539	
30	.8538	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500	3.3852	3.6460	4.2340	
40	.8507	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045	3.3069	3.5510	4.0942	
50	.8489	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778	3.2614	3.4960	4.0140	
60	.8477	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603	3.2317	3.4602	3.9621	
120	.8446	1.2886	1.6577	1.9799	2.3578	2.6174	3.1595	3.3735	3.8372	
$\infty$	.8416	1.2816	1.6449	1.9600	2.3263	2.5758	3.0902	3.2905	3.7190	

Gráfico 17 La distribución  $t$  con 10 grados de libertad



Fuente: Cálculo distribución T de Student  
Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

Se acepta  $H_0$  si  $t$  calculada es menor que  $t$  tabular

### **4.3.5. Cálculo Estadístico de Prueba y Toma de Decisión**

#### **4.3.5.1. Cálculo del Coeficiente de Correlación $r$**

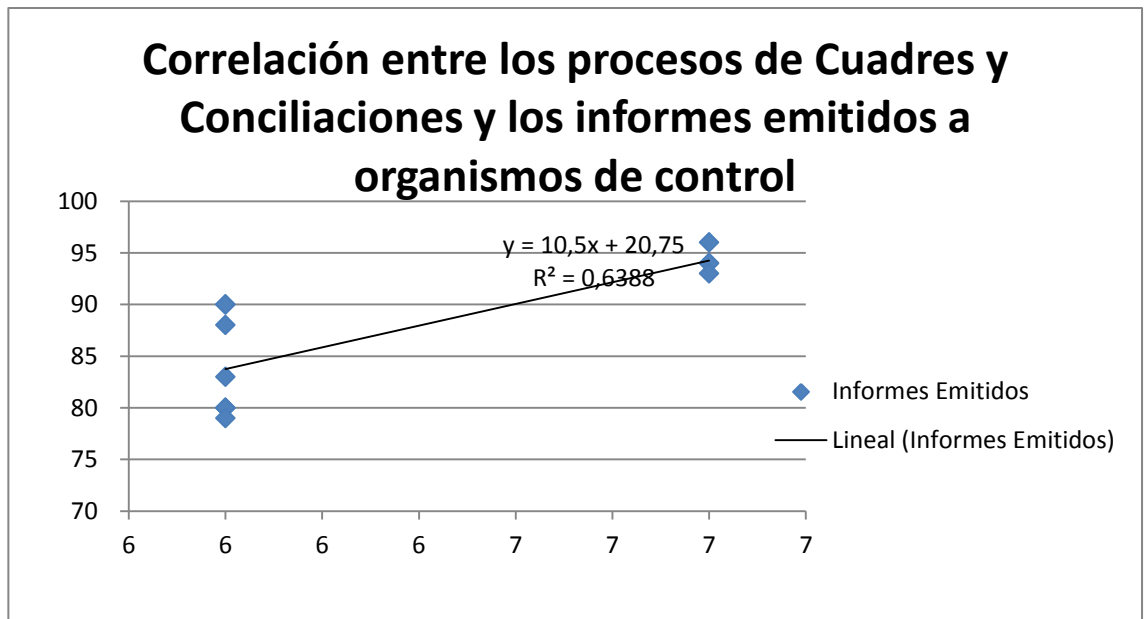
##### **Coeficiente de correlación.**

El coeficiente de correlación, creado por Karl Pearson alrededor de 1900, describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o de razón. Se designa con la letra  $r$  de Pearson y coeficiente de correlación de producto –momento. Puede adoptar cualquier valor de  $-1.00$  a  $+1.00$ , inclusive. Un coeficiente de correlación de  $-1.00$  o bien de  $+1.00$  indica una correlación perfecta.

Si no hay ninguna relación entre los dos conjuntos de variables, la  $r$  de Pearson es cero. Un coeficiente de correlación  $r$  cercano a 0 (sea  $0.08$ ) indica que la relación lineal es muy débil. Se llega a la misma conclusión, si  $r = -0.08$ . Los coeficientes de  $-0.91$  y  $+0.91$  tienen una fuerza igual, los dos indican una correlación muy fuerte entre las dos variables. Por tanto, la fuerza de la correlación no depende de la dirección (ya sea  $-$  o bien  $+$ ).

El Coeficiente de correlación es la medida de la fuerza de la relación lineal entre dos variables.

**Gráfico 18** Correlación entre Cuadros y Conciliaciones e informes a organismos de control



**Fuente:** Coeficiente de Correlación

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### Cálculo del Coeficiente de Correlación

$$r = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{(n - 1)s_x s_y}$$

$$r = \frac{28}{(12 - 1)(0.4924)(6.4685)}$$

$$r = 0.7992$$

### Cálculo del Coeficiente de Determinación

Éste se calcula elevando al cuadrado el coeficiente de correlación. Así:

$$r^2 = 0.6388$$

### Prueba t para el Coeficiente de Correlación

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

## Información Secundaria

**Tabla 21** Información Secundaria

	X	Y
	VI Procesos de Cuadros y conciliaciones.	VD Informes Emitidos a organismos de Control.
MES	Informes Reprocesados	Informes Emitidos
ENERO	6	88
FEBRERO	6	90
MARZO	7	96
ABRIL	6	90
MAYO	7	94
JUNIO	7	94
JULIO	7	93
AGOSTO	6	83
SEPTIEMBRE	6	80
OCTUBRE	6	80
NOVIEMBRE	6	80
DICIEMBRE	6	79

**Fuente:** Planteamiento Hipótesis

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### **Variable Independiente** (Procesos de Cuadros y Conciliaciones)

Los informes emitidos en los grupos de activos y riesgos son elaborados en base a la información generada por el área de cuadros y conciliaciones, y los reprocesos son provocados por errores dentro del proceso, lo cual se evidencia en la entrevista realizada a la Unidad de Informes a Organismos de Control y en la pregunta 22 de la Encuesta aplicada a la unidad de cuadros y conciliaciones.

### **Variable Dependiente** (Informes Emitidos a organismos de Control)

Se considera el total de informes emitidos a los organismos de control

en función del análisis efectuado en el cálculo de la muestra en donde se determinó según su impacto a los informes de Activos y Riesgos.

#### **Cálculo Distribución T de Student.**

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

$$t = \frac{0.7992\sqrt{12-2}}{\sqrt{1-0.6388}}$$

$$t = \frac{2.5274}{0.6010}$$

$$t = 4.2053$$

#### **4.3.6. Toma de Decisión**

Cómo  $t$  calculado (4.2053) es mayor que  $t$  tabular (1.812), se rechaza la hipótesis nula entre las variables  $H_0$ : El proceso de cuadros y conciliaciones no incide en los Informes emitidos a los organismos de control, y se acepta la hipótesis alternativa variables  $H_1$ : El proceso de cuadros y conciliaciones incide en los Informes emitidos a los organismos de control, con un nivel del 0.05 de significancia, el 0.95 nivel de confianza, y 10 grados de libertad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado la investigación sobre el problema actual de la empresa y efectuado un análisis en base a los objetivos de este trabajo se establecieron las siguientes conclusiones y recomendaciones, las mismas que van en función de los objetivos específicos, Variable Independiente, Variable Dependiente y Propuesta.

#### **5.1. Conclusiones**

- No se encuentra definido un proceso en el cual el personal nuevo reciba una inducción formal y profunda dentro de la unidad, sino más bien van adquiriendo la experiencia con el día a día de su trabajo, lo cual no es lo óptimo pues provocan errores sobre la marcha del proceso de Cuadre y Conciliación, lo cual implica además ajustes y correcciones manuales que posteriormente generan costos por el tiempo invertido en los reprocesos, a pesar de todo ello, no se está evaluando la gestión de los involucrados.

- Los inadecuados procesos en el departamento de cuadros y conciliaciones definitivamente inciden en la presentación de los informes a las entidades de control, ya que el sistema de información que maneja es manual, lo cual no permite monitorear eficientemente si existen errores, además son el primer control, filtro, y el aseguramiento de que las cifras de Balance se encuentran correctas y guarden coherencia con la realidad de la institución. Esta área debe garantizar que no existan movimientos, afectaciones o reclasificaciones contables sin respaldo, debido a que casi la totalidad de informes enviados a las entidades de control tienen su cuadro contra balance, por lo cual es evidente que la dependencia es directa.
- Existe una correlación directamente proporcional entre la VI. Proceso de Cuadros y Conciliaciones y la VD. Informes a Organismos de Control, lo cual deja constancia de que la calidad de los informes emitidos en el desarrollo del trabajo ejecutado, depende significativamente de la gestión en el desarrollo procedimental de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones. Un sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional, ya que permite una mejora continua y procura el progreso de la unidad y la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda definir un proceso en el cual se establezcan puntos de control para las actividades que comprendidas desde la capacitación inicial del personal nuevo, hasta el procedimiento que se cumple para el cuadro, conciliación y envío de la información que servirá para estructurar el informe a los respectivos organismos de control.
- Es indispensable diseñar un modelo que permita evaluar la eficiencia en el monitoreo y la gestión que se realiza para las partidas resultantes del cuadro diario que presentan diferencias, para poder garantizar la racionalidad de las cifras de balance, las mismas que serán reflejadas en los informes presentados a los entes de control.
- Es necesaria una auditoría de Gestión por los siguientes aspectos.  
Para valorar el perfil de cada colaborador y fortalecer la unidad acorde a su experiencia.  
Analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones para el cumplimiento y mejoramiento de procesos dentro de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones.  
Evaluar el estado actual, falencias y virtudes así como oportunidades de mejora que puedan existir.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1. Título:**

Diseñar un Modelo de Gestión enfocado a la eficacia en los procesos del departamento de cuadros y conciliaciones de la Empresa TATA S.A.

##### **6.1.2. Nombre del Proponente:**

Ana María Arias Durán

##### **6.1.3. Institución Ejecutora:**

Unidad de cuadros y conciliaciones de TATA S.A.

##### **6.1.4. Beneficiarios:**

- Unidad de Cuadros y Conciliaciones
- Unidad de Informes a Organismos de Control
- Entes de Control
- Institución en general

### **6.1.5. Ubicación:**

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

### **6.1.6. Tiempo Estimado Para la Ejecución:**

Inicio: Octubre 2013 – Marzo 2014

### **6.1.7. Equipo Técnico Responsable:**

Investigadora: Ana Arias

Instructor de Investigación: Ing. Ana Córdova

### **6.1.8. Costo de la Propuesta:**

**Tabla 22** Costo de la Propuesta

<b>No</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Proyecto	280.00
2	Material de oficina	215.00
3	Textos y material bibliográfico	150.00
4	Asesoramiento profesional	310.00
5	Fotocopiado	70.00
6	Informe final	470.00
7	Imprevistos	255.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1750.00</b>

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

## **6.2. Antecedentes De La Propuesta**

Los Sistemas de Gestión dentro de las instituciones, deben ser aplicados para lograr obtener una efectiva gestión para que en el futuro se puedan

tomar la decisiones correctas, el desarrollo del sistema económicamente deberán ser globalizado de las organizaciones.

Sobre la base de los resultados de la investigación ha permitido reconocer la utilidad y la participación de este tipo de organizaciones, en condiciones de brindar eficientes servicios y conocer los campos económicos, tecnológicos, políticos, culturales, jurídicos y de comunicación en el que se desarrolla.

La unidad de cuadros y conciliaciones no cuenta con un modelo de Gestión, ni con un sistema de información y comunicación que oriente de mejor forma al personal para que les permita y ayude en el cumplimiento de los objetivos y metas.

### **6.3. Justificación**

Con la aplicación del modelo antes descrito se obtendrán resultados que permitirán diseñar procedimientos para mejorar las actividades diarias dentro del departamento de Cuadros y conciliaciones ayudando para que esta sea más eficiente dentro de sus procedimientos, logrando una mejora continua dentro de los procesos de los servicios y asegurando una Información confiable para la posterior emisión de los informes a los entes de control

Ante una realidad de nuestros clientes que advierten serios problemas actualmente para una institución cada vez más regulada por la

Superintendencia de Bancos, de información real mediante la aplicación de un sistema de Gestión, el personal estará en condiciones de tomar las mejores decisiones para su eficaz funcionamiento, y ayudar a mejorar constantemente en el proceso de cuadros y conciliaciones. La responsabilidad de los directivos y de sus funciones, en los próximos periodos.

La propuesta de la investigación tienen el objetivo de mejorar los procesos de selección de personal mediante los procedimientos que deberán seguirse, con el propósito de poder mejorar las actividades de todas las personas que están involucradas en la institución, puesto que el recurso humano es el pilar fundamental para el desarrollo eficaz de cualquier proyecto o meta, aparecerá la necesidad de mejorar la administración, optimizando recursos y costos, lo que sin lugar a duda traerán beneficios tanto para la institución como para los clientes y demás involucrados.

Los beneficiarios de esta propuesta serán tanto el personal del departamento de cuadros y conciliaciones, la unidad de informes a organismos de control, así como la empresa TATA S.A. en su conjunto de igual forma aportaran con una posiblemente solución al problema existente en la actualidad, que es la inexactitud en reportes emitidos a los organismos de control.

Diseñar, un Modelo de Gestión para regir las políticas de control y así permitir una mejor estabilidad en el departamento de Cuadres y conciliaciones, será mi propuesta, la misma que permitirá a la Unidad de Cuadres disponer de una mejor base para desarrollar un Gestión que permita lograr un mejoramiento continuo además de permitirle tomar decisiones adecuadas dentro de la elaboración de los informes a organismos de control, así como también ayudar al desarrollo y crecimiento de la empresa TATASOLUTIONCENTER y su entorno en el mediano y largo plazo, logrando un mejoramiento de los niveles de servicios con mayor agilidad y responsabilidad.

#### **6.4. Objetivos**

##### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de Gestión enfocado a lograr la eficacia en el proceso mediante la aplicación de indicadores y procedimientos estratégicos para el control de la unidad de cuadros y conciliaciones de la empresa TCS en el año 2013

##### **6.4.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico situacional del proceso operativo de cuadros y conciliaciones de los grupos de cuentas de activos y riesgos desde la

obtención de la información contable hasta el envío de reporte de conciliación, para permitir al investigador, el desarrollo de estrategias en el proceso.

**2.** Reestructurar el proceso de cuadros y conciliaciones, junto con los procedimientos a seguir por cada cargo en la unidad de cuadros y conciliaciones.

**3.** Plantear políticas de comunicación y control, e indicadores de gestión que, permitan lograr eficiencia continua en el desarrollo del procesos de cuadros y conciliaciones, así como ejecutar el seguimiento para garantizar el cumplimiento.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1. Factibilidad Técnica o Tecnológica**

Indica si se dispone de los conocimientos, habilidades y recursos para el manejo, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proceso de selección dentro de la unidad. Si posee un sistema informático el mismo que ayudará a través de un muestreo previo al análisis de la información de personal sustentada debidamente en documentos que los miembros de los consejos de Administración de claves y seguridad informática debieron haber aprobado

### **6.5.2. Factibilidad Económica y financiera**

Para la ejecución de la propuesta, se tomara en cuenta con los recursos propios de la institución y que servirán durante todo el proceso investigativo para que la empresa tenga una buena imagen corporativa dentro del medio, cosa que aportará financieramente a través de la satisfacción al cliente y a sus socios.

### **6.5.3. Factibilidad Legal**

Se refiere a la aplicación de todas las normas y leyes establecidas según la Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente, Superintendencia de Comunicaciones, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Los entes regulatorios a los que la empresa se adhiere son:

Servicio de Rentas Internas

Súper Intendencia de Bancos y Seguros

Banco Central del Ecuador

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Entre otros.

## **6.6. Fundamentación Científico Técnica**

### **6.6.1. Gestión**

P. Lauzel en su libro “El Control de Gestión Tomo II” pág. 387, menciona que Gestión es la administración por parte de un responsable de los recursos que le han sido confiados, con el fin de alcanzar, respetando un

cierto número de reglas, el objetivo para el que se utilizan dichos recursos.

### **6.6.2. Control de Gestión**

Para P. Lauzel, el Control de Gestión es un aparato administrativo, sostenido por una actitud mental, que permite ofrecer a la Dirección y a los diferentes responsables, las informaciones indispensables para una gestión previsional y una gestión presupuestaria eficaces.

Estas informaciones deben hacer posibles los estudios de rentabilidad previos a las decisiones, el establecimiento y la coordinación de los programas, y el control de sus realizaciones.

El Control de Gestión, se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

El Control de Gestión combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones. Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico. Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las



causas raíces que explican el porqué de un determinado nivel de desempeño.

### **6.6.3. Auditoría de Gestión**

Según George R. Terry en (2003), en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría de gestión."

A fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos de la Instituciones en forma económica y eficiente y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas involucradas en cada caso. Eficacia, eficiencia y economía.

**Eficacia** El grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en término de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumento que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas.

**Eficiencia** Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos

para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Efectividad** Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

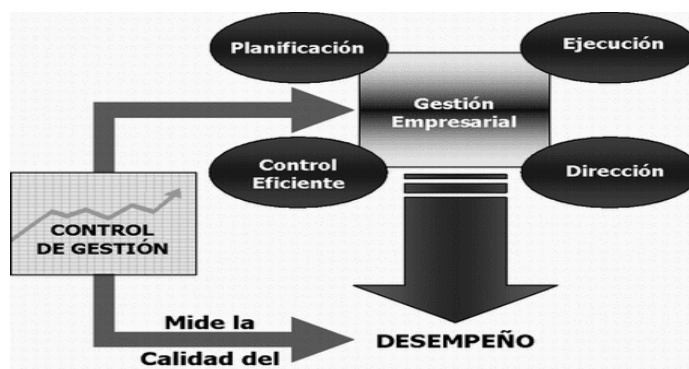
#### 6.6.4. Control de Gestión.

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

**Gráfico 19** Control de Gestión



**Fuente:** Indicadores de gestión monografías.com  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## **Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión**

- ✓ Aceptación por los miembros de la organización
- ✓ Exactitud
- ✓ Oportunidad
- ✓ Concentración en puntos estratégicos de control
- ✓ Objetividad y claridad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- ✓ Coordinación con la corriente de trabajo

## **Áreas Primordiales de Desempeño**

Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

## **Puntos de Control Estratégico**

Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

## **Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión**

- ✓ Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- ✓ Fuerte implicación y participación de los directivos.
- ✓ Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.

- ✓ No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- ✓ Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- ✓ Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- ✓ Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- ✓ El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

#### **6.6.5. Modelo de Gestión**

**Modelo:** Es un prototipo que por sus características es susceptible de imitación o reproducción.

Un modelo es un representación simplificada y lógica de una situación real, que permite identificar los elemento o variables que la componen y la manera como se interrelacionan con el fin de entender el funcionamiento de un sistema y/o facilitar el análisis y la solución de un problema.

**Gestión:** Es la acción y efecto de gestionar o administrar, implica acciones para gobernar , dirigir , ordenar , disponer y organizar; por lo que la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto , concretar un proyecto o administrar una empresa.

## **Formulación de un Modelo de Gestión.**

La planificación es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas eficientes y efectivas por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

El diseño del Modelo de Gestión planteado está enfocado en dar un tratamiento especial al proceso de Cuadres y Conciliaciones que de acuerdo al análisis de procesos efectuado, se ha determinado que tienen debilidades, esto va a permitir a la Unidad de Cuadres y Conciliaciones, optimizar el uso de los recursos asignados y la formulación de políticas que mejoren sus índices de efectividad, eficiencia y eficacia.

## **Propósito De Un Modelo De Gestión**

Es una actividad que conlleva como propósito fundamental la prestación de un mejor servicio a la administración y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de una Institución.

## **Proceso**

Constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una Institución. Un Modelo de Gestión es parte y está integrado a los procesos de Gestión, planificación, ejecución, supervisión, y control.

La incorporación de los controles repercute directamente en la Capacidad de la Institución para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

## **Procesos de control**

Según **Jorge Rubén Vázquez. (2006; 137)** lo define como un Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad.

Basándose principalmente en la división de tareas de cada operación logrando que cada persona que realice una operación tenga el respaldo o la autorización que le justifique su acción, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos establecidos

## **Los Procedimientos**

Los procedimientos han sido conceptualizados como una serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que pueden usarse para enfrentar un problema estructurado, de manera que el proceso de toma de decisiones

dentro del ámbito empresarial se reduce a ejecutar una serie sencilla de pasos secuenciales.

Partiendo de ello, se podría considerar los procedimientos como un conjunto concatenado de pasos que buscan un fin en común, establecidos formalmente desde el momento en el cual se hace rutinaria su realización permitiendo una uniformidad en los procesos.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades. Estableciendo Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

#### **6.6.6. Indicadores de Gestión**

Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

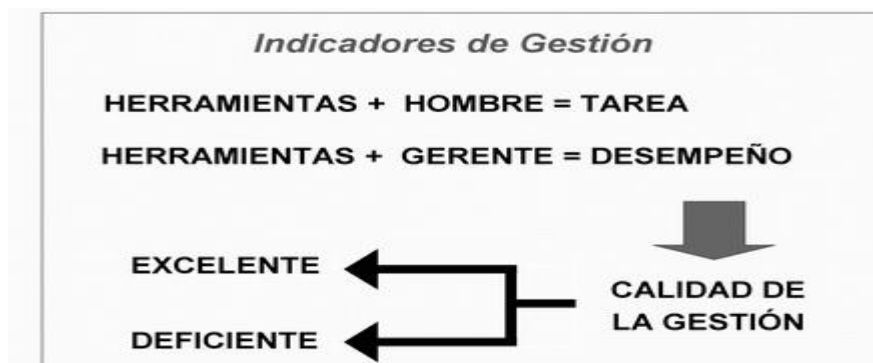
Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### Indicadores de Gestión y Gerencia

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:

**Gráfico 20** Indicadores de Gestión y Gerencia



**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet:2013  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### Indicador

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.



$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

## Índice

Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

### ¿Por qué medir? Y ¿Para qué medir?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

### ¿Por qué medir?

Por qué la empresa debe tomar decisiones.

Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).

Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.

Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

### **¿Para qué medir?**

Para poder interpretar lo que está ocurriendo.

Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.

Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.

Para direccionar o re-direccionar planes financieros.

Para relacionar la productividad con el nivel salarial.

Para medir la situación de riesgo de la empresa.

Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

### **Atributos de los indicadores y tipos de indicadores**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

**Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

**Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

**Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

## **Categorías de los indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

### **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

Comunicar la estrategia.

Comunicar las metas.

Identificar problemas y oportunidades.

Diagnosticar problemas.

Entender procesos.

Definir responsabilidades.

Mejorar el control de la empresa.

Identificar iniciativas y acciones necesarias.

Medir comportamientos.

Facilitar la delegación en las personas.

Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración

de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.

Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.

Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

### **La productividad y los indicadores de gestión**

El enfoque sistémico define productividad como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

$$P = \frac{PF}{FP}$$

### **¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?**

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

### **¿Por qué medir la productividad?**

Porque se fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.

Porque permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.



Porque se obtienen bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.

Porque es necesario establecer una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.

Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.

Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.

### **¿Cómo se eleva la productividad?**

Forjando cultura.

Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.

Incorporando mayor valor agregado al producto.

Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos -.

Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.

Invirtiendo en capital físico y capital humano.

Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero Vs velocidad a la que sale el dinero.

Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

### **Competitividad**

La competitividad son las características de un país, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado.

Los elementos que pueden significar signos de competitividad o características para lograr un objetivo, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras, se mencionan a continuación:

#### **Un País**

Infraestructura moderna.

Recursos humanos preparados.

Políticas coherentes de estímulo a la empresa privada, al comercio exterior, a las inversiones extranjeras, etc.

#### **Una Empresa**

Alta calidad de los productos y servicios.

Alta productividad.

Eficiencia.

Buena gerencia.

Recursos humanos preparados.

Insumos de primera calidad.

Presentación inmejorable de sus productos.

Excelentes mecanismos de comercialización.

## **Una Persona**

Eficiente.

Actualizado.

Que agregue valor.

Productivo en la unidad donde se desempeña.

## **Indicadores individuales e indicadores globales**

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización (INDICADORES GLOBALES) o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona (INDICADORES INDIVIDUALES), cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así

mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

## **DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

**Gráfico 21** Diseño y Construcción de Indicadores



**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

**FUCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

**PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

**ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

**DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

**CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

## **Condiciones básicas que deben reunir los indicadores.**

El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte **información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.**

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a **ambigüedades**. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

### **Metodología para la construcción de los indicadores**

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna

confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

### **1. ¿Qué se hace?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

### **2. ¿Qué se desea medir?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

### **3. ¿Quién utilizará la información?**



En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

**4. ¿Cada cuánto tiempo?**

**5. ¿Con qué o quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

## **Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión**

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- ✓ Gestión estratégica o corporativa
- ✓ Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- ✓ Gestión operativa

## **METODOLOGÍA GENERAL PARA ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

### **A. Contar Con Objetivos Y Estrategias (Planificación)**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

**Atributo:** Es el que identifica la meta.

**Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

**Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

**Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

**Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

**Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.

**Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

**Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

## **B. Identificar Factores Críticos De Éxito**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Concepción

Monitoreo

Evaluación final de la gestión

## **C. Establecer Indicadores Para Cada Factor Crítico De Éxito**

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

## **D. Determinar, Para Cada Indicador, Estado, Umbral Y Rango De Gestión**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

**Estado:** Valor inicial o actual del indicador.

**Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

**Rango De Gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

### **E. Diseñar La Medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

### **F. Determinar Y Asignar Recursos**

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

### **G. Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**

Pertinencia del indicador.

Valores y rangos establecidos.

Fuentes de información seleccionadas.

Proceso de toma y presentación de la información.

Frecuencia en la toma de la información.

Destinatario de la información

## **H. Estandarizar Y Formalizar**

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

## **I. Mantener Y Mejorar Continuamente**

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

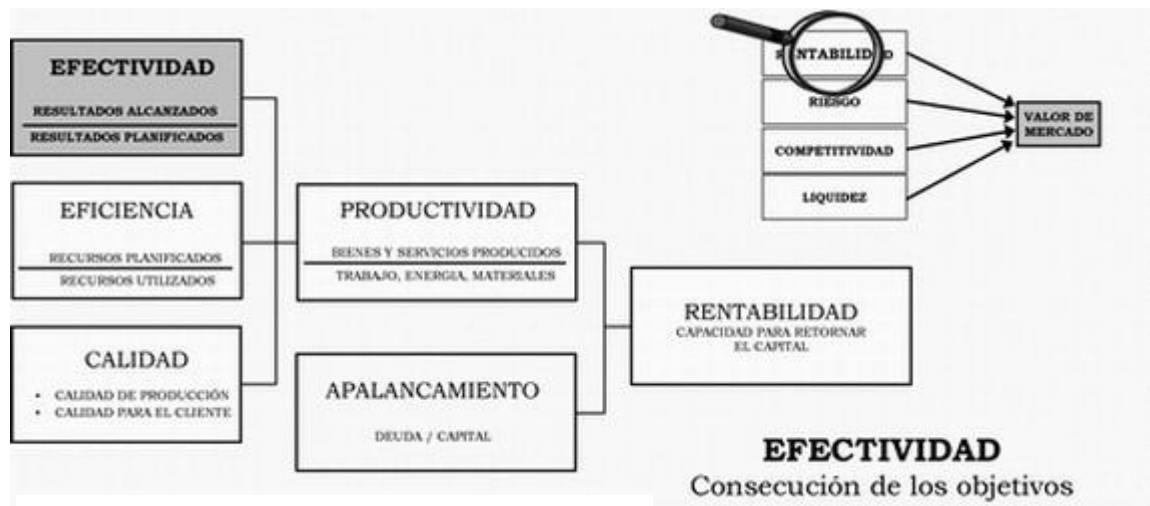
Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

## TIPOS DE INDICADORES

### Indicadores de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):

**Gráfico 22** Indicadores de Efectividad



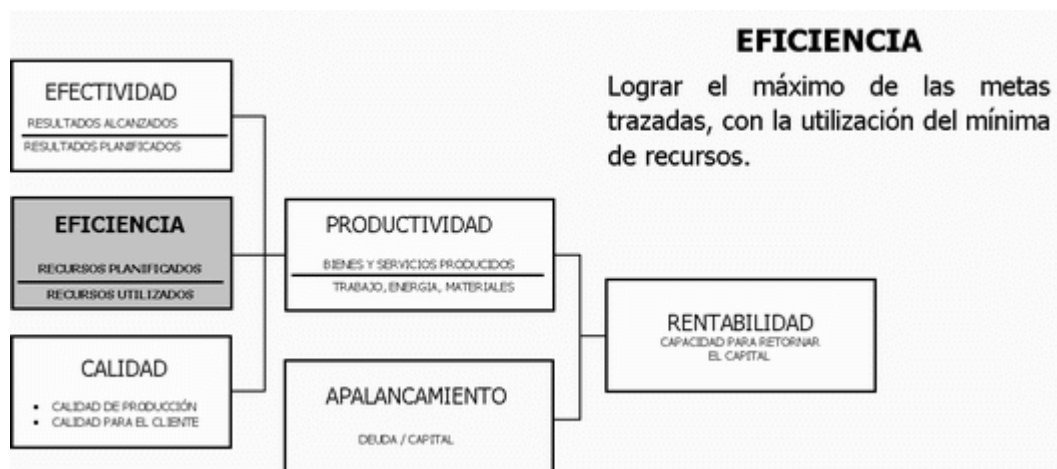
**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

### Gráfico 23 Indicadores de Eficiencia



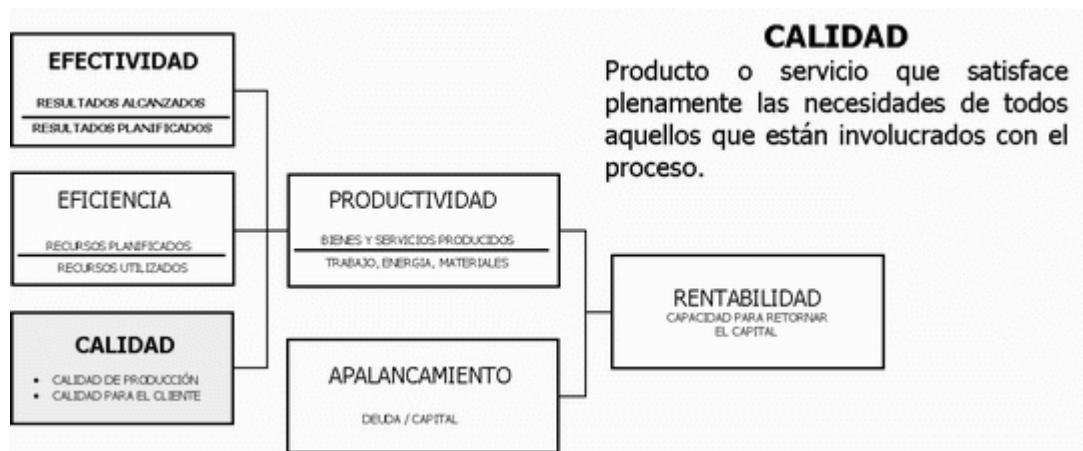
Fuente: Indicadores de Gestión Internet: 2013

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

## Indicadores de calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

**Gráfico 24** Indicadores de Calidad

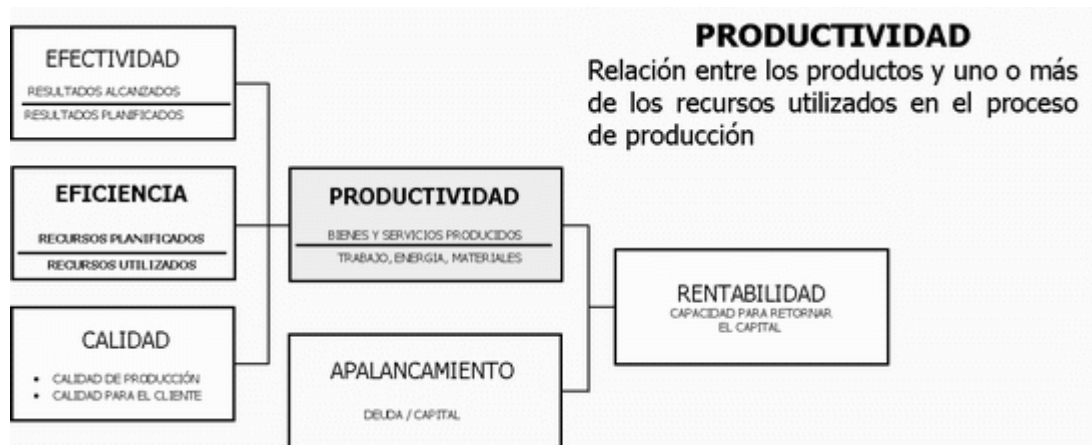


**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Indicadores de productividad

**Gráfico 25** Indicadores de Productividad



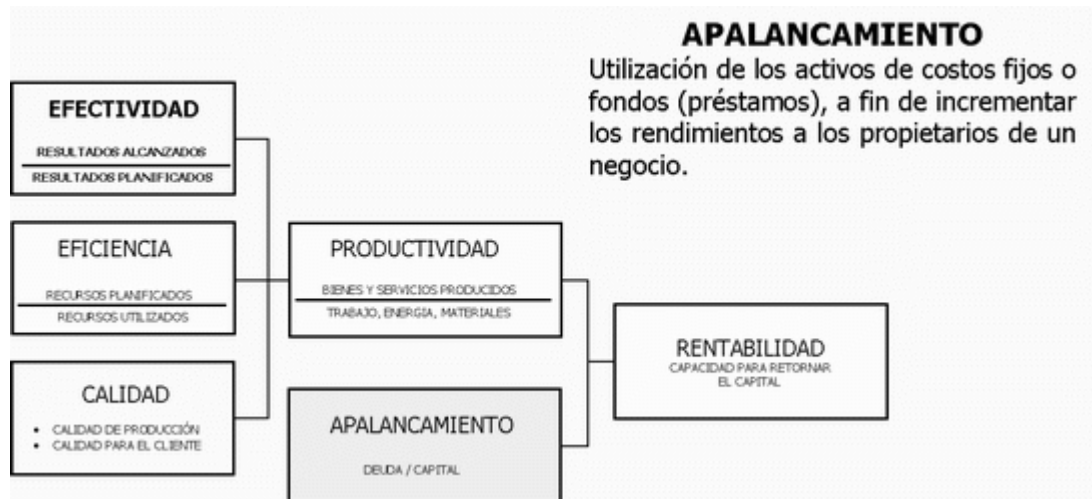
**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.



## Indicadores de apalancamiento

**Gráfico 26** Indicadores de Apalancamiento



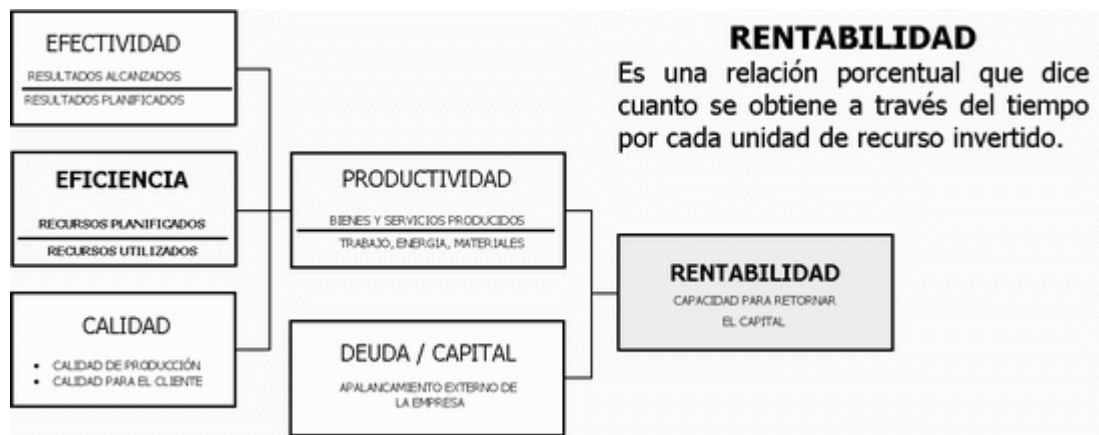
**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Indicadores de rentabilidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

## Gráfico 27 Indicadores de Rentabilidad



**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Indicadores de riesgo

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial,

entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las Utilidades Antes de Impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgos:

**RIESGO OPERATIVO:** Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.

**RIESGO FINANCIERO:** Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, o sea mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas.

Tal como se expresa en un Estado de Resultados Básico

Ingresos por Ventas ( $Q \times Pv$ )

- ✓ Costos Fijos
- ✓ Costos Variables ( $Q \times CVu$ )

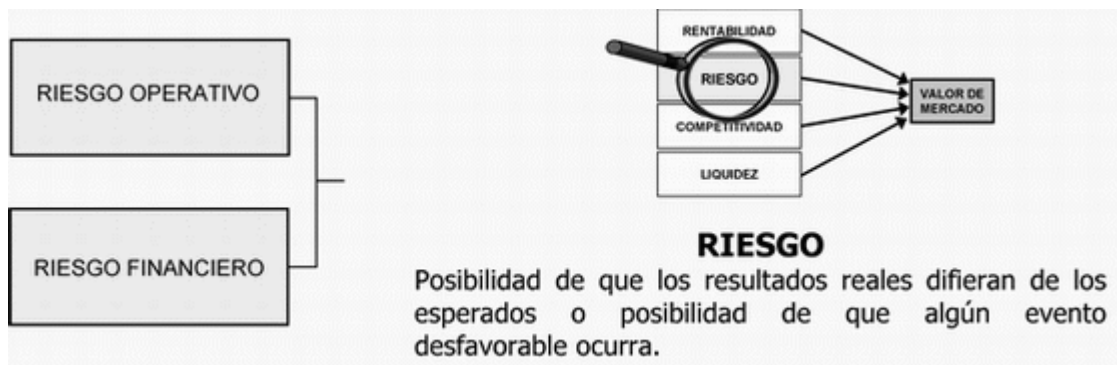
UTILIDAD EN OPERACIONES (UAIT)

- ✓ Costos financieros

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAT)

Dado esto se pueden establecer indicadores de riesgo operativo y financiero.

**Gráfico 28** Indicadores de Riesgos



**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

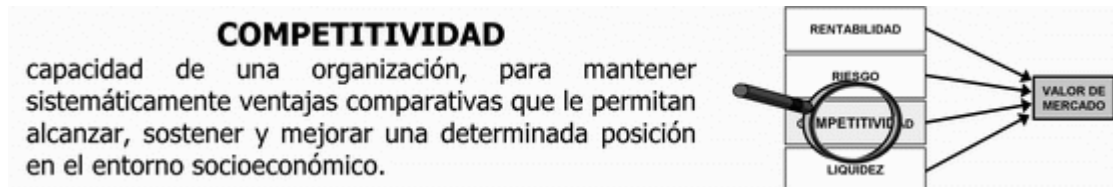
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### **Indicadores de competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

La productividad de una organización se logra concentrando sus esfuerzos por elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

### Gráfico 29 Indicadores de Competitividad



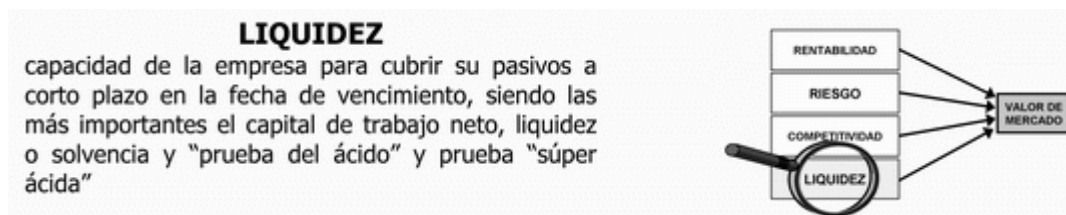
**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### Indicadores de liquidez

Liquidez es Posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

### Gráfico 30 Indicadores de Liquidez



**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## **Diseño de otros indicadores importantes**

Hay algunos indicadores para el control de gestión, que no están contenidos de forma explícita en el modelo de valor mercado, pero que responden a los elementos cuantificables de la misión de la empresa y otros criterios fundamentales de medición para la empresa, tales como:

- ✓ Rotación de Cuentas por Cobrar
- ✓ Rotación de Cuentas por Pagar
- ✓ Valor Económico Agregado (EVA®)
- ✓ Indicadores de Seguridad Industrial
- ✓ Frecuencia
- ✓ Accidentabilidad
- ✓ Severidad, y
- ✓ Tasa de Riesgo

Existen otros elementos de atención para la empresa, pero que se pueden controlar como proyectos o con énfasis particular. Entre estos están:

- ✓ Los propósitos estratégicos contenidos en los planes.
- ✓ La ejecución de inversiones.
- ✓ Plan de compras.
- ✓ Planes de reducción de costos.

Estos indicadores y proyectos son tan importantes como los expuestos en las páginas anteriores, ya que tendrán un aporte fundamental para el control de la gestión total de la empresa, a los cuales se les debe hacer control aparte.

A continuación se presentan otros indicadores importantes.

**Tabla 23** Otros Indicadores Importantes

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p><b>ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR</b>  Mide la velocidad (lentitud) con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo, este indicador es medido en veces. El periodo de cobranzas promedio mide la velocidad (lentitud) con la que los clientes pagan sus facturas, por concepto de ventas a crédito, este indicador es medido en días.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Plan de Ventas.</li> <li>• Efectividad en el Plan de Producción.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad.</li> <li>• Control efectivo de las cuentas por cobrar.</li> <li>• Efectividad en las cobranzas.</li> </ul>
<p><b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>  Mide la velocidad (lentitud) con que se mueven las cuentas por pagar del negocio, este indicador es medido en veces. El periodo de pago promedio (antigüedad de las cuentas por pagar) mide la velocidad (lentitud) con la que se pagan las cuentas por pagar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y efectividad en el Plan de compras.</li> <li>• Control en la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Control efectivo de las cuentas por pagar.</li> </ul>
<p><b>VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA®)</b>  Se expresa como el margen (spread) entre la utilidad neta operativa después de impuestos y lo que se ganaría al invertir el activo neto operativo empleado a el costo de oportunidad del capital ajustado por el riesgo. El indicador es medido en unidades monetarias (Bs.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Plan de Ventas.</li> <li>• Efectividad en el Plan de Producción.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad.</li> <li>• Nivel de inversiones.</li> <li>• Costo de capital.</li> </ul>

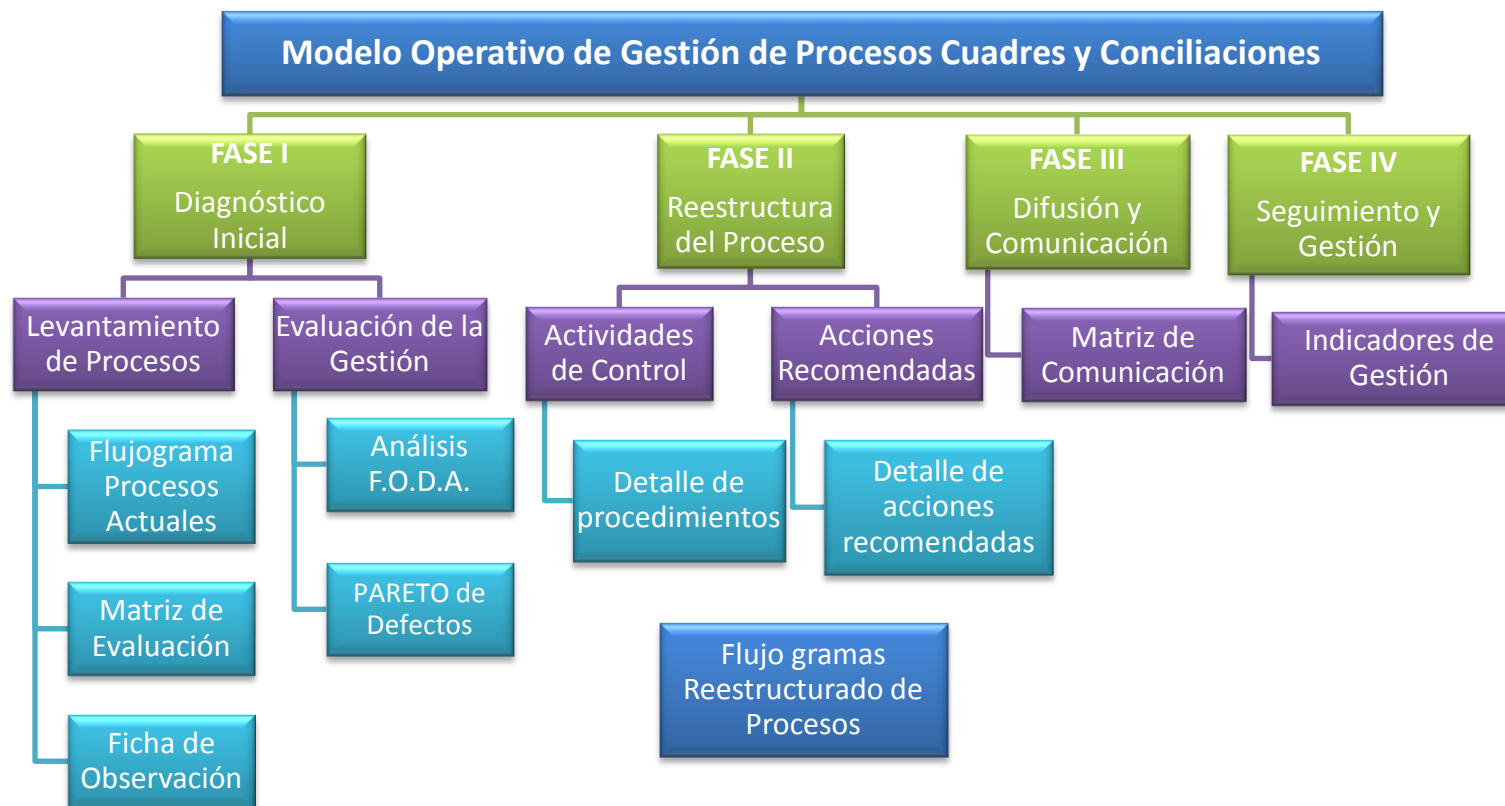
**Fuente:** Indicadores de Gestión Internet: 2013

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## 6.7. Modelo Operativo

### 6.7.1. Modelo Operativo Gráfico

Gráfico 31 Modelo Operativo Gráfico



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.



## **6.7.2. Modelo Operativo Verbal**

### **Objetivo Específico #1**

Realizar un diagnóstico situacional del proceso operativo de cuadros y conciliaciones de los grupos de cuentas de activos y riesgos desde la obtención de la información contable hasta el envío de reporte de conciliación, para permitir al investigador, el desarrollo de estrategias en el proceso.

### **Fase 1 Diagnóstico Inicial**

Elaborar un diagnóstico inicial de los procesos actuales de cuadros y conciliaciones, mediante un levantamiento de procesos utilizando herramientas como la ficha de observación y una matriz de evaluación, además es necesaria una evaluación de la actual gestión mediante un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas expresadas por los miembros del equipo.

Prácticamente es la familiarización de la Unidad, es el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales.

En esta fase el objetivo principal es, obtener un conocimiento integral de la esencia de la unidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que permitirá una planificación adecuada, ejecución y consecución de resultados del modelo de gestión propuesto.

## **Formatos y modelos de aplicación**

### **Levantamiento de Procesos:**

- ✓ Diagrama de flujo de los procesos existentes.
- ✓ Matriz de Evaluación
- ✓ Ficha de Observación

### **Evaluación de la Gestión:**

- ✓ Diagnóstico FODA
- ✓ PARETO de Defectos

## **Objetivo Específico #2**

Reestructurar el proceso de cuadros y conciliaciones, junto con los procedimientos a seguir por cada cargo en la unidad de cuadros y conciliaciones.

### **Fase 2 Reestructura de Procesos**

Diseñar un nuevo proceso que evidencie puntos de control detallando los procedimientos de cada actividad.

Recomendar Acciones que permitan mejorar el proceso actual especificando acciones preventivas y correctivas que sean aplicadas en el día a día.

Elaborar los Flujo gramas de procesos con las respectivas correcciones y controles a aplicarse.

## **Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Detalle de Procedimientos más puntos de control
- ✓ Detalle de acciones preventivas y/o correctivas
- ✓ Flujo gramas de procesos.

### **Objetivo Específico #3**

Plantear políticas de comunicación y control, e indicadores de gestión que, permitan lograr eficiencia continua en el desarrollo del procesos de cuadros y conciliaciones, así como ejecutar el seguimiento para garantizar el cumplimiento.

### **Fase 3: Difusión y Comunicación**

Diseñar una matriz que contenga la información de los involucrados en el proceso y el papel que cada uno desempeña para que garantice una correcta comunicación entre ellos.

Para una correcta capacitación debe existir un Plan de Capacitación sobre las actividades de control y de procesos

### **Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Matriz de Comunicación / Organigrama Institucional

### **Fase 4: Seguimiento y Gestión**

Esta Fase consiste en aplicar Indicadores que nos permitan medir la gestión en los procesos y realizar un seguimiento oportuno de las actividades para cumplir los objetivos de eficacia y eficiencia planteados.

### **Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Indicadores de Gestión

### 6.7.3. Desarrollo Fases Del Modelo De Gestión Unidad De Cuadros Y Conciliaciones

#### FASE I

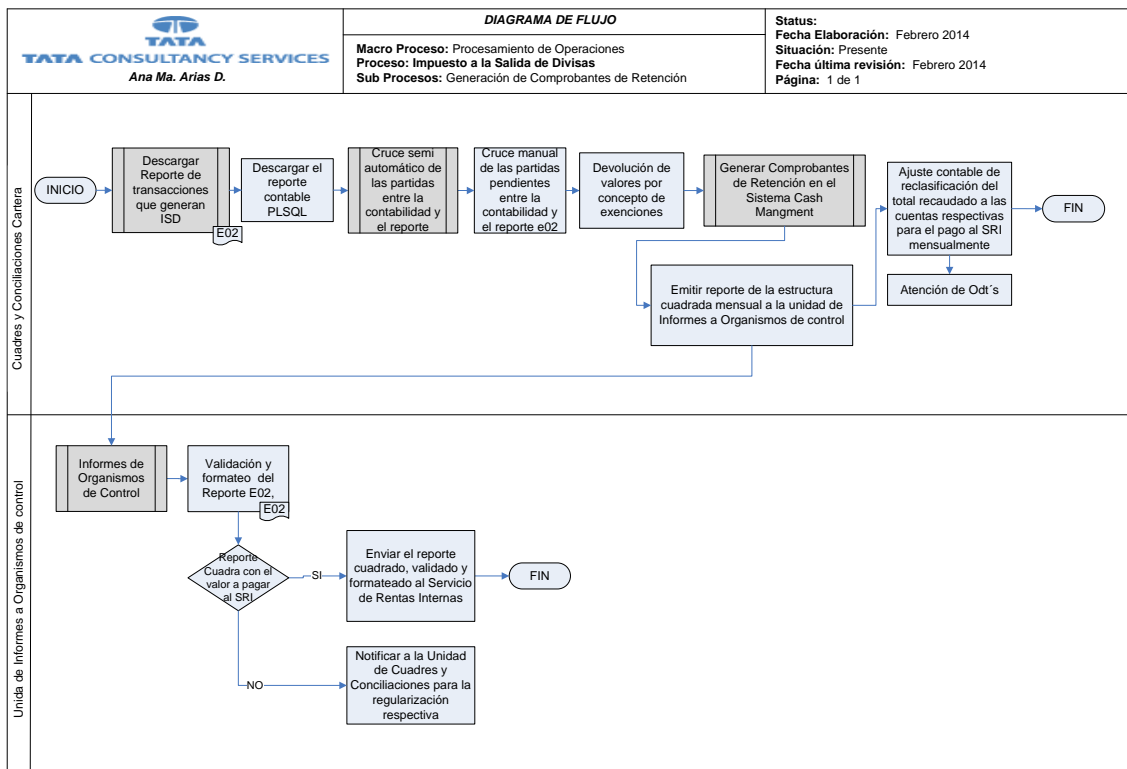
#### Diagnóstico Inicial

#### Levantamiento de Procesos

De la información levantada, se puede evidenciar la falta de controles en alrededor el 40% de actividades detalladas dentro del flujo de cada subproceso, las mismas que se consideran relevantes dentro del proceso en general.

#### Sub - Proceso de Cuadre y Conciliación Impuesto a la Salida de Divisas

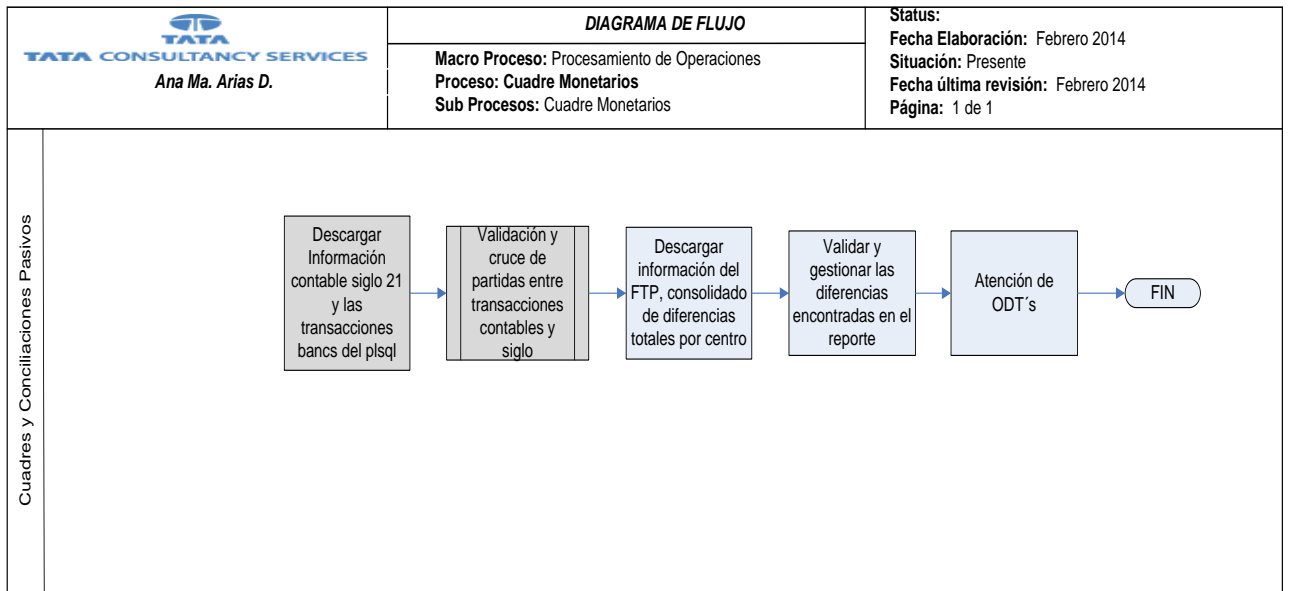
Gráfico 32 Diagrama de Flujo ISD



**Fuente:** Ficha de Observación  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Sub - Proceso Cuadre y Conciliación Monetarios

**Gráfico 33** Diagrama de Flujo Monetarios

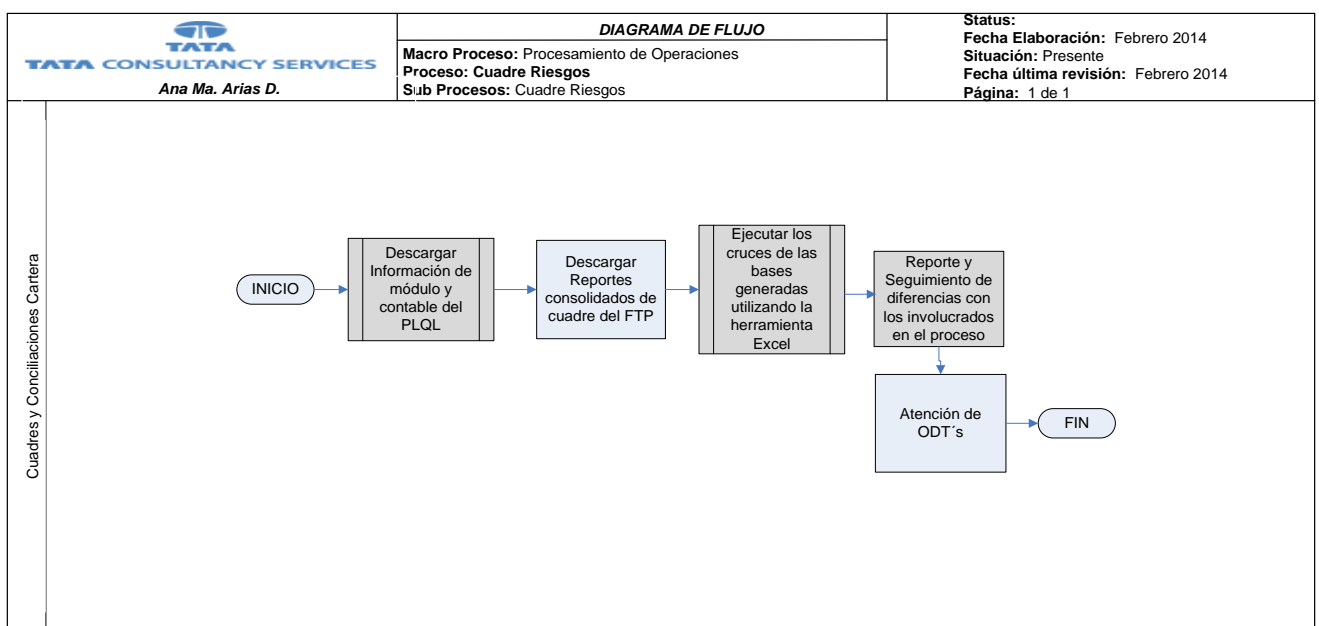


**Fuente:** Ficha de Observación

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Sub - Proceso Cuadre y Conciliación RIESGOS

**Gráfico 34** Diagrama de Flujo Riesgos



**Fuente:** Ficha de Observación

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Matriz de Evaluación

La presente matriz es de gran utilidad dentro del presente estudio ya que permite al investigador evidenciar las potenciales fallas y/o errores identificados, así como sus causas y posibles consecuencias, mismos que se convertirán en riesgos si no se controlan, además nos permite medir el impacto en base a la severidad y ocurrencia del evento a través del siguiente cuadro resumen, el mismo que se encuentra validado por la Gerencia de Operaciones y la unidad de Calidad e Implementación.

**Tabla 24** Escalas Matriz de Evaluación

Escaleta Severidad		Escaleta de Ocurrencia	
No cumplimiento Legal	10	Por lo menos una vez en una hora	10
Pérdida completa de la provisión del servicio	9	Una vez cada día	9
Pérdida parcial de la provisión del servicio	8	Una vez cada tres días	8
Insatisfacción extrema del cliente	7	Una vez por semana	7
Entrega incompleta de la provisión del servicio	6	Una vez cada 2 semanas	6
Queja del cliente	5	Una vez por mes	5
Pérdida menor de desempeño informada por el cliente.	4	Una vez cada tres meses	4
Pérdida menor de desempeño comunicada internamente en TCS	3	Una vez cada seis meses	3
Efecto menor/no notado de desempeño	2	Una vez al año	2
No pérdida de desempeño/ No notada	1	Una vez cada dos años	1

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Matriz de Evaluación ISD

Tabla 25 Matriz de Evaluación ISD

MATRIZ DE EVALUACIÓN IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS							
<b>Nombre del Proceso:</b>		Cuadre Impuesto a la Salida de Divisas		<b>Elaborado por:</b> Ana Ma. Arias D.			
<b>Responsable:</b>		Miembro del Equipo Unidad de Cuadros y Conciliaciones		<b>Fecha Evaluación (Orig) _05/01/2014_ (Rev) 28/02/2014</b>			
S.No	Categoría	Item/Paso del Proceso	Modo de Falla Potencial	Efecto Potencial de la falla	Severidad	Causa(s) Potencial(es) de la Falla	Ocurrencia
	Categorice cada paso del proceso basado en procesos legales, regulatorios, seguridad informática	Ingrese los Pasos del Proceso	De que formas puede el proceso potencialmente fallar para cumplir con los requerimientos del cliente y/o intento de diseño?	Cuál es el efecto de cada modo de falla en las salidas y/o requerimientos del cliente?	Cuán severo es el efecto en el cliente?	Qué puede originar un modo de falla? Describa en términos de algo que pueda ser corregido o controlado. Sea específico. Intente identificar las causas que directamente impactan al modo de falla (ejemplo: causas raíz)	Cuán a menudo ocurre la causa o modo de falla?
1	Proceso	Descargar el reporte E02 del FTP	Retrasos en el proceso tecnológico // No se procesa el archivo	No se efectúa el cuadro diario	5	Reprocesos tecnológicos del archivos fuente que alimentan la e02	3
2	Proceso	Descargar el reporte contable de la rad 22	No hay contabilidad	No se efectúa el cuadro diario	5	Retraso en el proceso batch tecnológico	7
3	Proceso	Cruce semi automático de las partidas entre la contabilidad y el reporte	Errores en el reporte e02	Retraso en el proceso de cuadro	3	Débitos duplicados no controlados	5
4	Proceso	Cruce manual de las partidas pendientes entre la contable y el reporte e02	No existe información en el reporte e02, pero si se refleja contablemente	Retraso en el proceso de cuadro	5	Errores en el proceso tecnológico	8
5	Proceso	Devolución por exenciones	Retrasos en la conciliación	No se pueden efectuar las devoluciones	7	Retrasos en los reportes iniciales	2
6	Proceso	Generar Comprobantes de Retención	El servidor no esté disponible (cash)	No se generan los comprobantes de retención	10	mantenimiento en los servidores	2
7	Proceso	Emitir reporte de la estructura mensual	Descuadros	No se emite la estructura por parte de la UIOC	10	Información contable incompleta o errores operativos manipulación	3
8	Proceso	Ajuste contable de reclasificación del total recaudado a las cuentas respectivas para el pago al	No disponibilidad del sistema	No se ejecute el contable	10	no hay espacio en los servidores tecnológicos	1

		SRI mensualmente					
9	Proceso	Atención de Requerimientos mediante Orden de Trabajo (ODT)	Que la ODT no se asigne correctamente	No se resuelva la ODT	9	Falta de Capacitación del personal a cargo	5

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### **Detalle de Actividades de la Matriz de Evaluación Sub - Proceso Impuesto a la Salida de Divisas**

**a)** En la actividad: Descargar el reporte E02 del FTP, los errores identificados son los Retrasos en el proceso tecnológico y que No se procesa el archivo impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio cuya principal causa radica en los Reprocesos tecnológicos del archivos fuente que alimentan la e02, la ocurrencia es de una vez cada seis meses.

**b)** En la actividad Descargar Información contable del PLSQL, el error identificado es que no existan reportes contables, impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio, y su principal causa radica en el Retraso en el proceso batch tecnológico, esto ocurre una vez por semana.

**c)** En la actividad: Cruce semi -automático de las partidas entre la contabilidad y el reporte, los errores detectados se encuentran dentro de la Información del reporte E02, provocando Retrasos en el proceso de cuadro, lo cual implica una Pérdida menor de desempeño informada por el cliente, cuya principal causa la



falta de controles en las afectaciones contables. Esto ocurre al menos una vez por mes.

**d)** En la actividad: Cruce manual de las partidas pendientes entre la contabilidad y el reporte e02, el principal error evidenciado es No existe información en el reporte e02, pero si se refleja contablemente, ocasionando Retrasos en el proceso de cuadro, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente, cuya principal causa radica en Errores en el proceso tecnológico. Esto ocurre al menos una vez al año.

**e)** En la actividad: Devolución por exenciones, el error identificado son los Retrasos en la conciliación, impidiendo efectuar las devoluciones, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en los Retrasos en los reportes iniciales, esto ocurre alrededor una vez cada seis meses.

**f)** En la actividad: Generar Comprobantes de Retención, el error identificado es que El servidor no esté disponible (cash), ocasionando que No se generen los comprobantes de retención, lo cual implica una Incumplimiento Legal, cuya principal causa radica en los mantenimientos en los servidores, sin embargo esto ocurre alrededor una vez cada año.

**g)** En la actividad: Emitir reporte de la estructura mensual, el error identificado son los descuadres que se ocasionan, impidiendo que se ejecute la estructura por parte de la Unidad de Informes a Organismos de Control, lo cual implica un

incumplimiento legal, cuya principal causa radica en la Información contable incompleta o errores operativos o manipulación, esto ocurre una vez cada seis meses.

**h)** En la actividad: Ajuste contable de reclasificación del total recaudado a las cuentas respectivas para el pago al SRI mensualmente, el error identificado es la no disponibilidad del sistema ocasionando que no se ejecute el contable de reclasificación, pudiendo incurrir en un incumplimiento legal, cuya principal causa radica en la falta de espacio en los servidores tecnológicos, sin embargo esto ocurre una vez cada dos años.

## Matriz de Evaluación Monetarios

Tabla 26 Matriz de Evaluación Monetarios

MATRIZ DE EVALUACIÓN MONETARIOS							
Nombre del Proceso:		Cuadre y Conciliación Monetarios		Elaborado por: Ana Ma. Arias D.			
Responsable:		Miembro del Equipo Unidad de Cuadros y Conciliaciones		Fecha Evaluación (Orig) _05/01/2014__ (Rev) 28/02/2014			
S.No .	Categoría	Item/Paso del Proceso	Modo de Falla Potencial	Efecto Potencial de la falla	Severidad	Causa(s) Potencial(es) de la Falla	Ocurrencia
	Categorice cada paso del proceso basado en procesos legales, regulatorios , seguridad informática	Ingrese los Pasos del Proceso	De que formas puede el proceso potencialment e fallar para cumplir con los requerimientos del cliente y/o intento de diseño?	Cuál es el efecto de cada modo de falla en las salidas y/o requerimientos del cliente?	Cuán severo es el efecto en el cliente?	Qué puede originar un modo de falla? Describa en términos de algo que pueda ser corregido o controlado. Sea específico. Intente identificar las causas que directamente impactan al modo de falla (ejemplo: causas raíz)	Cuán a menudo ocurre la causa o modo de falla?
1	Proceso	Descargar Información contable siglo y transacciones bancs del plsq	No se refleja la información	Retraso en el proceso de conciliación	7	Falla de comunicación en servidores base de datos	2
2	Proceso	Validación y cruce de partidas entre transacciones contables y siglo	información contable o del módulo bancs incompleta	diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación	3	errores en los sistemas fuentes	9
3	Proceso	Descargar información del FTP, consolidado de diferencias totales por centro	Archivos no están cargados en el ftp	No se puede ejecutar el cuadro	7	Retraso en los procesos batch	8
4	Proceso	Validar y gestionar las diferencias encontradas en el reporte	Que no se puedan identificar las diferencias	Pueden existir pérdidas para el cliente y/o el banco	7	Cambios tecnológicos que no son notificados	5
5	Proceso	Atención de Requerimientos mediante Orden de Trabajo (ODT)	Que la ODT no se asigne correctamente	No se resuelva la ODT	9	Falta de Capacitación del personal a cargo	5

Fuente: Empresa Tata Solution Center

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

## **Detalle de Actividades de la Matriz de Evaluación Sub - Proceso Cuadre y Conciliación Monetarios**

**a)** En la actividad: Descargar Información contable siglo y transacciones bancs del plsqli, el error identificado es que No se refleja la información, provocando impuntualidad en el proceso de conciliación, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en la Falla de comunicación en servidores base de datos, esto ocurre alrededor una vez cada seis meses.

**b)** En la actividad: Validar y cruzar las partidas entre transacciones contables y siglo, el error identificado es que la información contable o del módulo bancs incompleta, ocasionando diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio, cuya principal causa radica en los errores en los sistemas fuentes, esto ocurre alrededor una vez cada tres días.

**c)** En la actividad: Descargar información del FTP, consolidado de diferencias totales por centro, el error identificado es que los Archivos no están cargados en el ftp, impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch, esto ocurre una vez cada tres días.

**d)** En la actividad: Validar y gestionar las diferencias encontradas en el reporte, el error identificado es que existen diferencias que no se pueden identificar, pudiendo existir pérdidas para el cliente y/o el banco, lo cual implica una Pérdida completa de la provisión del servicio cuya principal causa radica en los Cambios tecnológicos que no son notificados, sin embargo esto ocurre una vez cada seis meses.

## Matriz de Evaluación Proceso Cuadre y Conciliación Riesgos

Tabla 27 Matriz de Evaluación Riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN CUADRE Y CONCILIACIÓN RIESGOS							
Nombre del Proceso:		Cuadre Riesgos			Elaborado por: Ana María Arias D.		
Responsable:		Miembro del Equipo Unidad de Cuadros y Conciliaciones			Fecha FMEA (Orig) 05/01/2013 (Rev) 28/02/2013		
S.No.	Categoría	Item/Paso del Proceso	Modo de Falla Potencial	Efecto Potencial de la falla	Severidad	Causa(s) Potencial(es) de la Falla	Ocurrencia
	Categorice cada paso del proceso basado en procesos legales, regulatorios, seguridad informática	Ingrese los Pasos del Proceso	De que formas puede el proceso potencialmente fallar para cumplir con los requerimientos del cliente y/o intento de diseño?	Cuál es el efecto de cada modo de falla en las salidas y/o requerimientos del cliente?	Cuán severo es el efecto en el cliente?	Qué puede originar un modo de falla? Describa en términos de algo que pueda ser corregido o controlado. Sea específico. Intente identificar las causas que directamente impactan al modo de falla (ejemplo: causas raíz)	Cuán a menudo ocurre la causa o modo de falla?
1	Proceso	Descargar Reportes consolidados de cuadro del FTP	Reportes Retrasados	Retraso en el proceso de conciliación	7	Retraso en los procesos batch	2
2	Proceso	Descargar Información de módulo y contable del PLQL	No existen reportes	diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación	3	Retraso en los procesos batch	3
3	Proceso	Ejecutar los cruces de las bases generadas utilizando la herramienta Excel	Información de Diferencias Inmanejables No se puede identificar las Diferencias a tiempo	Generar pérdida por no poder recuperar valores de clientes	8	Cambios tecnológicos que no son notificados	5
4	Proceso	Reporte y Seguimiento de diferencias con los involucrados en el proceso	No regularizan las partidas	Potencial pérdida por diferencias con clientes irre recuperable	7	Demoras por autorizaciones para ejecución de los cambios que solucionarán las diferencias	7
5	Proceso	Atención de Requerimientos mediante Orden de Trabajo	Que la ODT no se asigne correctamente	No se resuelva la ODT	9	Falta de Capacitación del personal a cargo	5

Fuente: Empresa Tata Solution Center

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

## **Detalle de Actividades de la Matriz de Evaluación Sub - Proceso Cuadre y Conciliación Riesgos**

**a)** En la actividad: Descargar Reportes consolidados de cuadro del FTP, el error identificado son los Reportes Retrasados provocando impuntualidad en el proceso de conciliación, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch sin embargo esto ocurre alrededor de dos veces en el año.

**b)** En la actividad: Descargar Información de módulo y contable del PLSQL, el error identificado es que No existen reportes, provocando diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación, lo cual implica una Pérdida menor de desempeño comunicada internamente en TCS cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch sin embargo esto ocurre una vez cada seis meses.

**c)** En la actividad: Ejecutar los cruces de las bases generadas utilizando la herramienta Excel , los errores detectados significan que la Información de Diferencias se torne Inmanejable y que no se puedan identificar las Diferencias a tiempo, lo cual implica una Pérdida parcial de la provisión del servicio, cuya principal causa radica en Cambios tecnológicos que no son notificados. Esto ocurre al menos una vez por mes.

**d)** En la actividad: Elaborar el Reporte y Seguimiento de diferencias con los involucrados en el proceso, el principal error evidenciado es que las partidas no sean regularizadas, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente, cuya principal causa radica en las Demoras por autorizaciones para ejecución de los cambios que solucionarán las diferencias. Esto ocurre al menos una vez por mes.

## Evaluación de la Gestión

### Matriz F.O.D.A.

Luego de efectuar la técnica de lluvia de ideas, las siguientes fueron las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, expresadas por el equipo de Cuadros y Conciliaciones.

**Tabla 28** Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA PROCESO DE CUADRES Y CONCILIACIONES</b>	
<p><b>Fortalezas</b> Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.</p>	<p><b>Debilidades</b> Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.</p>
<b>a)</b> Excelente ambiente laboral	<b>a)</b> No existen perfiles adecuados para el desempeño de las funciones
<b>b)</b> Know How acumulado en procesos	<b>b)</b> Rotación del personal
<b>c)</b> Aplicación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad	<b>c)</b> Falta de capacitación profunda en el proceso
<b>d)</b> Planificación de Back up's	<b>d)</b> No existe un sistema automatizado de cuadro y conciliación
<b>e)</b> Trabajo en equipo	<b>e)</b> Favoritismo y desigualdad
<b>f)</b> Control y seguimiento diario de los procesos	<b>f)</b> Inconformidad Salarial
<b>g)</b> Especialización en el ámbito financiero - contable	<b>g)</b> Falta de controles dentro del proceso
<b>h)</b> Aprendizaje continuo	<b>h)</b> Problemas en los servidores tecnológicos y software
	<b>i)</b> Pérdidas monetarias ocasionadas por errores operativos
<p><b>Oportunidades</b> Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.</p>	<p><b>Amenazas</b> Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.</p>
<b>a)</b> Crecimiento Laboral	<b>a)</b> Acciones legales por fraude
<b>b)</b> Reestructuración de procesos	<b>b)</b> Ingeniería Social

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## Evaluación de la Gestión

### Análisis Factores Externos

**Tabla 29** Análisis Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERAD
<b>Oportunidades.</b>			
Automatización de procesos	0.30	3	0.90
Crecimiento Laboral	0.10	1	0.10
<b>Amenazas.</b>			
Ingeniería Social	0.40	3	1.20
Acciones legales por fraude	0.20	2	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

El análisis Externo arroja como la principal Oportunidad, la Automatización de los procesos operativos, así también su mayor amenaza consiste en la Ingeniería Social; ya que el eslabón más débil de la seguridad de la información son las personas.

### Análisis Factores Internos

**Tabla 30** Análisis Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
	PES O	CALIFI C.	PESO PONDERAD
<b>Fortalezas</b>			
Know How acumulado en procesos	0.10	5	0.50
Aprendizaje continuo	0.10	5	0.50
Aplicación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad	0.10	4	0.40
Excelente ambiente laboral	0.05	3	0.15
Especialización en el ámbito financiero - contable	0.05	2	0.10



Experiencia en procesos generales	0.02	4	0.08
Control y seguimiento diario de los procesos	0.02	5	0.10
Planificación de Back up's	0.03	3	0.09
Trabajo en equipo	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			
Falta de controles dentro del proceso	0.10	5	0.50
Falta de capacitación profunda en el proceso	0.10	4	0.40
No existen perfiles adecuados para el desempeño de las funciones	0.10	4	0.40
Pérdidas monetarias ocasionadas por errores operativos	0.05	3	0.15
Problemas en los servidores tecnológicos y software	0.05	4	0.20
No existe un sistema automatizado de cuadro y conciliación	0.03	4	0.12
Inconformidad Salarial	0.03	4	0.12
Rotación del personal	0.02	3	0.06
Favoritismo y desigualdad	0.02	3	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.29</b>

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

Del análisis de Factores Internos efectuado utilizando la herramienta F.O.D.A., se puede evidenciar que definitivamente la principal fortaleza de la unidad de cuadros y conciliaciones consiste en la aplicación del Know How (Cómo hacerlo) acumulado dentro de cada proceso. Sin embargo su mayor debilidad consiste en la Falta de Controles dentro de las actividades que componen un proceso; es por ello la importancia de la aplicación de un modelo de gestión que permita disponer de estos controles, aprovechando el conocimiento de cada miembro del equipo.

## Evaluación de la Gestión.

### PARETO DE DEFECTOS

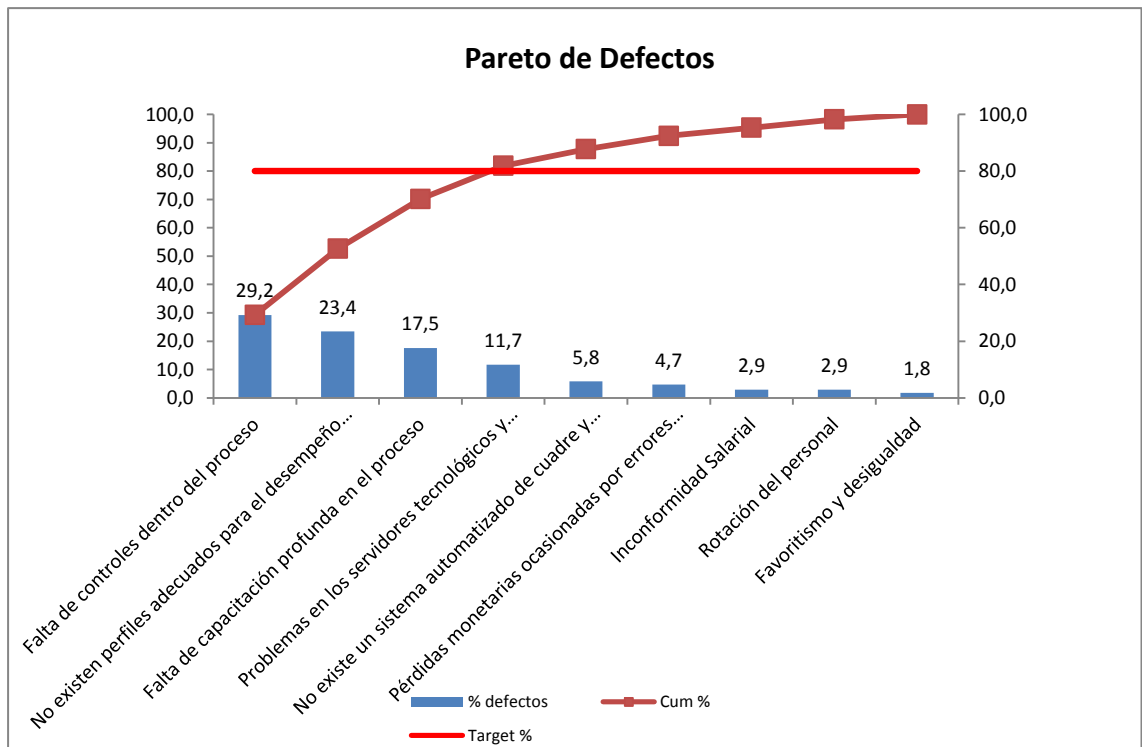
Tabla 31 Pareto de Defectos

Tipo de Defecto	Número de Defectos	% defectos	Cum %	Target %
Falta de controles dentro del proceso	50	29.2	29.2	80.0
No existen perfiles adecuados para el desempeño de las funciones	40	23.4	52.6	80.0
Falta de capacitación profunda en el proceso	30	17.5	70.2	80.0
Problemas en los servidores tecnológicos y software	20	11.7	81.9	80.0
No existe un sistema automatizado de cuadro y conciliación	10	5.8	87.7	80.0
Pérdidas monetarias ocasionadas por errores operativos	8	4.7	92.4	80.0
Inconformidad Salarial	5	2.9	95.3	80.0
Rotación del personal	5	2.9	98.2	80.0
Favoritismo y desigualdad	3	1.8	100.0	80.0

Fuente: Empresa Tata Solution Center

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

Gráfico 35 Pareto de Defectos



Fuente: Empresa Tata Solution Center

Elaborado por: Ana Ma. Arias D.

Para el presente estudio, el Investigador ha creído pertinente aplicar el Diagrama de Pareto ya que es una herramienta que nos permitirá determinar los principales problemas dentro de la unidad de cuadros y conciliaciones, así como será de gran ayuda en el análisis de mejora de la calidad.

Para este caso, se consideran:

- ✓ La Falta de controles dentro del proceso
- ✓ No existen perfiles adecuados para el desempeño de las funciones

La Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis descartamos las mayorías triviales.

## **FASE II**

### **Reestructura de Procesos**

Después de observar las causas que generan el mayor riesgo por la ineficiencia del proceso de Cuadros y Conciliaciones se sugieren las siguientes actividades de control en cada subproceso analizado.

### **Actividades de Control**

- ✓ Efectuar validaciones de la existencia de cada uno de los archivos fuente y generar la respectiva orden de trabajo al área encargada de la generación de los mismos, la mayor parte de ocasiones Tecnología.
- ✓ Realizar aprobaciones en los procesos críticos en los que la información sea sensible y deba ser remitida a los entes de control.

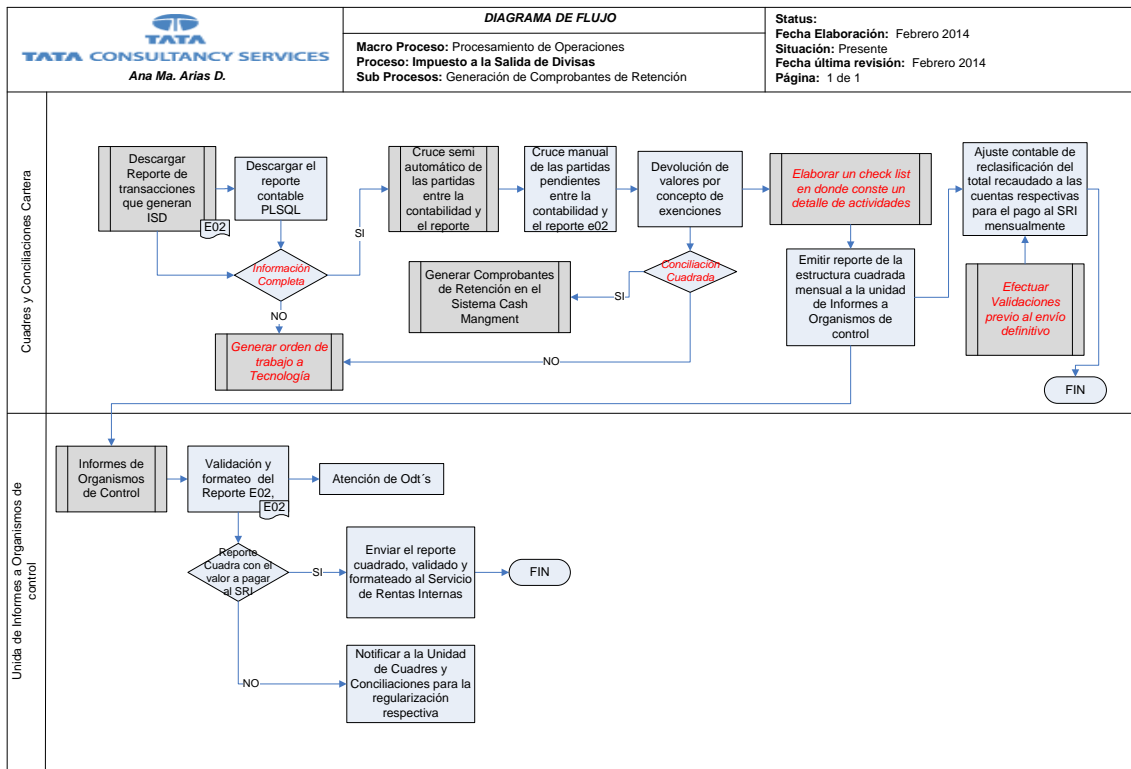
### **Acciones Recomendadas**

- ✓ Elaborar un check list en el cual se identifiquen las actividades dentro de cada proceso y debe ser validado por la línea de supervisión.
- ✓ Ejecutar un control diario enfocado a las diferencias presentadas dentro del proceso general.

## Flujogramas Reestructurado de Procesos

### Proceso Reestructurado De Cuadre y Conciliación Impuesto a la Salida de Divisas

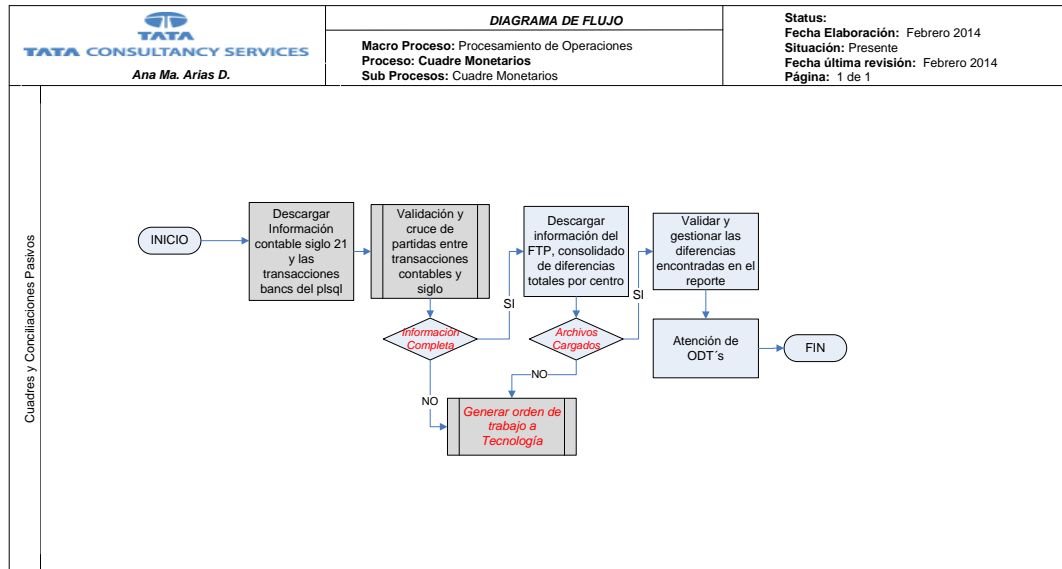
**Gráfico 36** Proceso Reestructurado ISD



**Fuente:** Empresa Tata Solution Center  
**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

# Proceso Reestructurado De Cuadre y Conciliación de Monetarios

## Gráfico 37 Proceso Reestructurado Monetarios

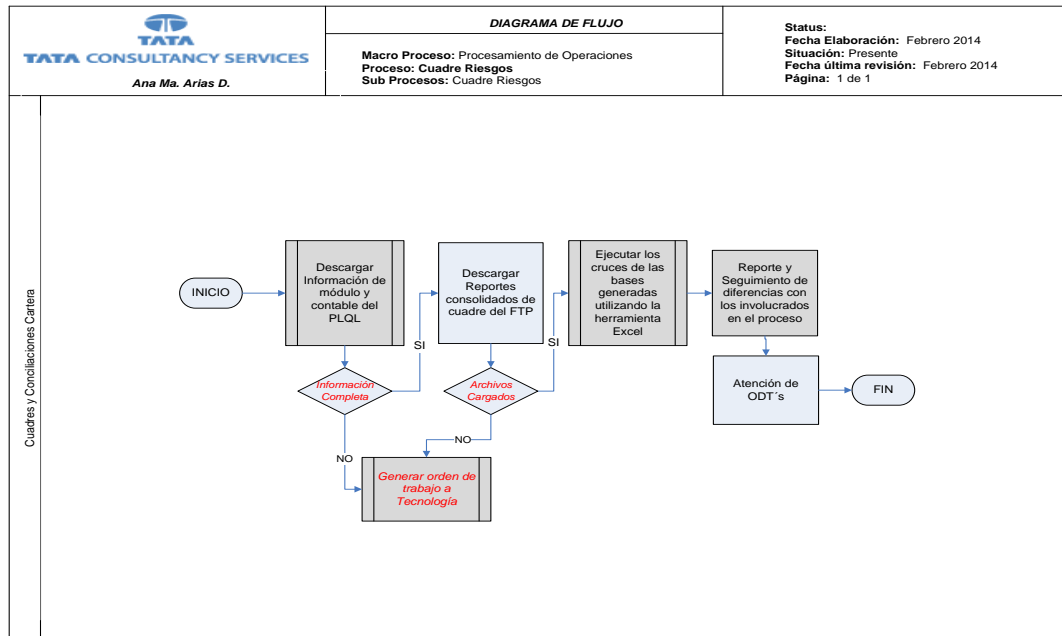


**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

# Proceso Reestructurado De Cuadre y Conciliación de Riesgos

## Gráfico 38 Proceso Reestructurado Riesgos



**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

### FASE III

#### Difusión y Comunicación

#### Matriz de Comunicación del Nuevo proceso de Cuadros y Conciliaciones según niveles de jerarquía

**Tabla 32** Matriz de Difusión y Comunicación

CARGO	LÍNEA DE SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES
Gerencia de Operaciones	Gerencia General	Responsable de Tomar decisiones acerca de la creación, actualización, modificación o eliminación de procedimientos que impactan a operaciones.
Responsable de Soporte Operativo	Gerencia de Operaciones	Responsable de Comunicar la creación, actualización, modificación o eliminación de procedimientos que impactan a operaciones.
Jefe de Equipo de Operaciones	Responsable de Soporte Operativo	Responsable de Implementar la creación, actualización, modificación o eliminación de procedimientos que impactan a operaciones.
Técnicos de Operaciones	Jefe de Equipo de Operaciones	Responsable de Ejecutar la creación, actualización, modificación o eliminación de procedimientos que impactan a operaciones.

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.



## FASE IV

### Seguimiento y Gestión

#### Indicadores de Gestión aplicados a Cuadros y Conciliaciones

**Tabla 33** Indicadores de Gestión aplicados a Cuadros y Conciliaciones

TIPO PROCESO	PROCESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	Indicadores de Gestión
<b>PROCESOS CUANTIFICABLES</b>			
	<b>CUADRE / CONCILIACION / REPORTE</b>	DIARIA	CTAS NO CUADRADAS / TOTAL CTAS
	<b>ODTS + 80%</b>	MENSUAL	ODT'S FUERA 80% / TOTAL ODTS
	<b>ODTS Incumplidas</b>	MENSUAL	ODT'S INCUMPLIDAS / TOTAL ODTS
	<b>ODTS Re-Open</b>	MENSUAL	ODT'S CON REOPEN / TOTAL ODTS
	<b>REG: Ajustes, Pagos, Recuperaciones</b>	MENSUAL	CONT NO REALIZADOS / TOTAL CONTABLES
	<b>RECLAMOS VENCIDOS</b>	MENSUAL	RECLAMOS VENCIDOS / TOTAL RECLAMOS
<b>PROCESOS NO CUANTIFICABLES</b>	<b>GESTION f(RIESGO) - RIESGO f(Antigüedad, Monto, Ciclo, Producto)</b>		
	<b>GESTION NIVEL 1</b>	MENSUAL	PARTIDAS NO GESTIONADAS f(RIESGO NIVEL 1)/ TOTAL PARTIDAS RIESGO NIVEL 1
	<b>GESTION NIVEL 2</b>	Sin respuesta Gestión Nivel 1	PARTIDAS NO GESTIONADAS f(RIESGO NIVEL 2)/ TOTAL PARTIDAS RIESGO NIVEL 2
	<b>GESTION NIVEL 3</b>	Sin respuesta Gestión Nivel 2	PARTIDAS NO GESTIONADAS f(RIESGO NIVEL 3)/ TOTAL PARTIDAS RIESGO NIVEL 3
	<b>GESTION NIVEL 4</b>	Sin respuesta Gestión Nivel 3	PARTIDAS NO GESTIONADAS f(RIESGO NIVEL 4)/ TOTAL PARTIDAS RIESGO NIVEL 4
Contenidos Mínimos Niveles de Gestión:	Nivel Personas Reporte Contenido Reporte Elementos de Alerta Argumentos de Alerta Frecuencia Alerta		

**Fuente:** Empresa Tata Solution Center

**Elaborado por:** Ana Ma. Arias D.

## **6.8. Administración de la propuesta**

La administración de la propuesta estará a cargo del departamento de Cuadros y Conciliaciones de la empresa TATASOLUTIONCENTER, debido a que ésta fue objeto del estudio realizado, y el personal encargado de difundir esta propuesta se encuentra detallado dentro de la matriz de comunicación FASE III.

## **6.9. Previsión de la Evaluación**

La previsión de la evaluación se puede evidenciar según lo determinado en las FASES III y IV de la presente propuesta en la que se detallan el Seguimiento, la Comunicación y el Control de las Actividades de la Reingeniería de Procesos planteados.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRIL, Víctor Hugo (2008). “Elaboración de Proyectos de Investigación”. Perfiles y Plan de Tesis”. Universidad Técnica de Ambato. pp 58.
- ANDRADE A., Leonardo F. “Manual de Derecho Tributario con Jurisprudencia”. Compu-Grafic. Quito 2000
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo. “Diccionario Jurídico Elemental” Decimoctava edición. Editorial Heliasta. SRL. Buenos Aires. 2006
- CAMPOS B. Adolfo J. (2008) estudio publicado por la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Panamá. (en línea) disponible en: [www.nuevageneracionjuridica.com](http://www.nuevageneracionjuridica.com)
- Código Tributario Reformado (2007) R.O 242-3S
- Constitución Política de la República del Ecuador. 2008. R.O. 449
- DIAZ FRANCO, Manuel (2008). “Análisis al convenio celebrado entre Argentina y Brasil para evitar la doble imposición”. (en línea) disponible en: Manuel Díaz & Asociados [www.dsya-consultores.com.ar](http://www.dsya-consultores.com.ar)
- EITEMAN, David K. y otros. “Las Finanzas en las Empresas Multinacionales”. Octava Edición. Pearson Educación. México 2000
- GULIANI, Federico María. “La interpretación de los Convenios Internacionales para evitar la Doble Imposición sobre la Renta”. Temis. Bogotá 2003
- HERRERA & Otros. “Tutoría de la Investigación Científica”. Diemerino Editores.
- JARAMILLO VEGA, Jorge E. “Manual de Derecho Financiero Público”. Cuarta Edición. Reproducciones Rápidas Digitales. Quito. 2000
- JARAMILLO VEGA, Jorge E. “Manual Práctico de Derecho Tributario”. Primera Edición. Reproducciones Rápidas Digitales. Quito. 2000
- LARREA HOLGUIN, Juan “Manual de Derecho Internacional Privado Ecuatoriano”. Universidad Técnica Particular de Loja. Ciencias Jurídicas. Talleres Gráficos UTPL. Loja 1998
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2007). R.O. 242-3S
- ROSS, Stephen A. y otros. “Finanzas Corporativas”. Séptima Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico 2005.
- VILLEGAS, Hector. “Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario”, octava edición. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2002.
- AECE: Asociación de Empresas Contables del Ecuador, (2007). El sector en cifras [En línea] disponible en: [http://www.aece.net/images/stories/sector\\_en\\_cifras\\_2007.pdf](http://www.aece.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf) consultado el 2 de enero 2013
- CALDERÓN, G. Rocío. (s/f). Escuelas de la Teoría administrativa. Artículo elaborado para el curso de planeación y organización de la licenciatura en Educación de la Universidad de Guadalajara. [En

línea] Disponible en:

[http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/20050101/895/1/Lectura\\_4\\_escuelas\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_administrativa.pdf](http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/20050101/895/1/Lectura_4_escuelas_de_la_teor%C3%ADa_administrativa.pdf) de enero 2013.

- GOODSTEIN, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, W. (2000). Contabilidad financiera y estratégica aplicada. Bogotá.
- Creación de empresas de base tecnológica la experiencia internacional  
[http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Creacion\\_Empresas\\_Tecnologicas.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Creacion_Empresas_Tecnologicas.pdf)
- CASTELLANOS D. Oscar Fernando. “Gestión Tecnológica de un Enfoque Tradicional a la Inteligencia”, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, 2007,6pp.
- EVILLA Marcio y RODRIGUEZ Yumaira (2011) “Sistemas y procedimientos contables”, (en línea) Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos82/sistemascontables/sistemascontables2.shtml> (02.11.2013)
- Sitio Web Tata Consultancy Services (2013) “TCS en el Mundo” (en línea) Disponible en <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/acerca-de-TCS/Pages/default.aspx> (07.11.2013)
- ABRIL, Víctor Hugo (2008). “Elaboración de Proyectos de Investigación”. Perfiles y Plan de Tesis”. Universidad Técnica de Ambato. pp 58.
- ANDRADE A., Leonardo F. “Manual de Derecho Tributario con Jurisprudencia”. Compu-Grafic. Quito 2000
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo. “Diccionario Jurídico Elemental” Decimoctava edición. Editorial Heliasta. SRL. Buenos Aires. 2006
- CAMPOS B. Adolfo J. (2008) estudio publicado por la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Panamá. (en línea) disponible en: [www.nuevageneracionjuridica.com](http://www.nuevageneracionjuridica.com)
- Código Tributario Reformado (2007) R.O 242-3S
- Constitución Política de la República del Ecuador. 2008. R.O. 449
- DIAZ FRANCO, Manuel (2008). “Análisis al convenio celebrado entre Argentina y Brasil para evitar la doble imposición”. (en línea) disponible en: Manuel Díaz & Asociados [www.dsya-consultores.com.ar](http://www.dsya-consultores.com.ar)
- EITEMAN, David K. y otros. “Las Finanzas en las Empresas Multinacionales”. Octava Edición. Pearson Educación. México 2000
- GULIANI, Federico María. “La interpretación de los Convenios Internacionales para evitar la Doble Imposición sobre la Renta”. Temis. Bogotá 2003
- HERRERA & Otros. “Tutoría de la Investigación Científica”. Diemerino Editores.
- JARAMILLO VEGA, Jorge E. “Manual de Derecho Financiero Público”. Cuarta Edición. Reproducciones Rápidas Digitales. Quito. 2000

- JARAMILLO VEGA, Jorge E. "Manual Práctico de Derecho Tributario". Primera Edición. Reproducciones Rápidas Digitales. Quito. 2000
- LARREA HOLGUIN, Juan "Manual de Derecho Internacional Privado Ecuatoriano". Universidad Técnica Particular de Loja. Ciencias Jurídicas. Talleres Gráficos UTPL. Loja 1998
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2007). R.O. 242-3S
- ROSS, Stephen A. y otros. "Finanzas Corporativas". Séptima Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico 2005.
- VILLEGAS, Hector. "Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario", octava edición. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2002.
- AECE: Asociación de Empresas Contables del Ecuador, (2007). *El sector en cifras* [En línea] disponible en: [http://www.aece.net/images/stories/sector\\_en\\_cifras\\_2007.pdf](http://www.aece.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf) consultado el 2 de enero 2013
- CALDERÓN, G. Rocío. (s/f). *Escuelas de la Teoría administrativa*. Artículo elaborado para el curso de planeación y organización de la licenciatura en Educación de la Universidad de Guadalajara. [En línea] Disponible en: [http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/20050101/895/1/Lectura\\_4\\_escuelas\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_administrativa.pdf](http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/20050101/895/1/Lectura_4_escuelas_de_la_teor%C3%ADa_administrativa.pdf) 2 de enero 2013.
- GOODSTEIN, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, W. (2000). *Contabilidad financiera y estratégica aplicada*. Bogotá.
- Creación de empresas de base tecnológica la experiencia internacional [En línea] Disponible en: [http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Creacion\\_Empresas\\_Tecnologicas.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Creacion_Empresas_Tecnologicas.pdf)
- HERNANDEZ, R.; FERNANDEZ, C. & OTROS (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México y otros.
- SUAREZ, MARIO (2011). *Calculo del tamaño de la muestra* [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra>
- Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero 18 de noviembre 2012 *Decreto Ejecutivo No. 1852. RO/ 475 de 4 de julio de 1994*. (2013) [En línea] Disponible en: <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Reglamento%20Ley%20de%20Inst.%20Financieras.pdf>, [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/CUC/CUC\\_marco\\_conceptual\\_2\\_may\\_13.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/CUC/CUC_marco_conceptual_2_may_13.pdf)
- ADEKKYS ROSA (2005: Internet) Auditoría de Gestión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>
- AGUIRRE Elji (2008:Internet) Curso de Auditoría de Gestión, 2008
- CASTELLANOS Alba Judith, PINEDA Carlos y otro. *Diseño De Un Manual de Auditoría de Gestión* [En línea], disponible en :

<http://www.monografias.com/trabajos11/maud/maud.shtml#ixzz2qa5yeGLF>

- BERNAL Florencio, Propósito y enfoque de la auditoría operativa o de gestión, actualidad empresarial, N° 239 –Segunda Quincena de Septiembre 2011
- GONZALEZ Roberto, Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión [En línea], disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml#ixzz2qbF83y00>
- TORRES Alexandra, Control Interno a los Procesos contables que generan balances y su incidencia en la oportuna entrega de informes financieros en la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato Ltda. en el segundo semestre del año 2010.
- Manual organizativo de operaciones centrales 2007, portal Banco Pichincha.
- GUEVARA German, Auditoría de Sistemas 2012, [En línea], disponible en:  
<http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/Proceso.htm>
- RODRIGUEZ Manuel Luis, Investigación bibliográfica y documental, Internet: 2013, disponible en:  
<http://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- VERA Adrián, principales tipos de investigación, (En línea), Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>
- FIGUEREDO Ronald, RODON Rodolfo, Consultoría y auditoría del sistema de gestión de la calidad (en línea), disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos98/consultoria-y-auditoria-del-sistema-gestion-calidad/consultoria-y-auditoria-del-sistema-gestion-calidad.shtml#ixzz2xfUWUFga>
- ALLEN I. Webster, Estadística aplicada a los negocios y la economía tercera edición pags. 357-363
- DOUGLAS A. Lind William Marchal y Samuel A. Wathen estadística aplicada a los negocios y la economía decimotercera edición pags. 333- 336, 458- 468
- Prueba T de Student (en línea) disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Prueba\\_t\\_de\\_Student#Usos](http://es.wikipedia.org/wiki/Prueba_t_de_Student#Usos)
- JAUPE Llopis Pérez, Curso de Estadística, (en línea) disponible en:  
<http://estadisticaorquestainstrumento.wordpress.com/2013/01/07/distribucion-t-de-student/>
- ALEMAN Castilla Ma. Cristina, Edmundo Gonzalez Zavaleta, primera edición pag. 2.
- ORTIZ Edwin, Tesis de pregrado “El control de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la corporación automotriz Alvarado 2010”

- LORINO, Philippe. 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.
- Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
- DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.
- GITMAN, Lawrence, 1990, Administración Financiera Básica, Harla, México D.F., 723 p.
- OHMAE, Kenichi, 1990, La Mente del Estratega , Mc Graw Hill, México D.F., 299 p.
- SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
- CRUZ Lezama Osaín, Indicadores de Gestión (Internet:2013), Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion3.shtml#ixzz2uXNF7JmY>

**ANEXOS**



# ANEXOS

## Anexo 1

### RUC TATASOLUTION CENTER

#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1792072328001  
RAZÓN SOCIAL: TATASOLUTION CENTER S.A.  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: POZO CRESPO GONZALO XAMER  
CONTADOR: FONSECA PEREZ JHONATAN OLIVER  
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/12/2006      FEC. CONSTITUCION: 28/12/2006  
FEC. INSCRIPCIÓN: 22/02/2007      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/12/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:  
PRESTACION DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION.

DOMICILIO TRIBUTARIO:  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA FLORESTA Calle: FRANCISCO SALAZAR Número: E10-61  
Intersección: CAMILO DESTRUIGE Edificio: INLUXOR Piso: 7 Oficina: 7 Referencia ubicación: JUNTO A CASA TOSI Telefono  
Trabajo: 022902888 Telefono Trabajo: 022903393 Fax: 022902888  
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:  
 ANEXO RELACION DEPENDENCIA  
 ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO  
 ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO  
 DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES  
 DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE  
 DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001      ABIERTOS: 1  
JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA      CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE      SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
Usuario: AAFP010310      Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ      Fecha y hora: 16/12/2010

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1792072328001  
RAZON SOCIAL: TATASOLUTION CENTER S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 28/12/2006

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

PRESTACION DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION.  
PRESTACION DE SERVICIOS DE ARCHIVO FISICO Y ELECTRONICO Y DE CUSTODIA DE DOCUMENTOS VALORADOS Y NO VALORADOS.  
PRESTACION DE SERVICIO TECNICO DE EQUIPOS TECNOLOGICOS E INFORMATICOS.  
COMERCIALIZACION Y ALQUILER DE EQUIPOS TECNOLOGICOS E INFORMATICOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA FLORESTA Calle: FRANCISCO SALAZAR Número: E10-61 Intersección: CAMILO DESTRUJE Referencia: JUNTO A CASA TOSI Edificio: INLUXOR Piso: 7 Oficina: 7 Telefono Trabajo: 022902888 Telefono Trabajo: 022903393 Fax: 022902888



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Identario: AAPF-010310

Lugar de emisión: QUITO/PÁEZ 655 Y RAMÍREZ Fecha y hora: 16/12/2010

Página 2 de 2

SRI.gov.ec

## Anexo 2

### Población Unidad de Cuadres y Conciliaciones

Empl yee #	Grade	LEVEL	ROL	AREA	UNIDAD
809766	AD.ASSE.NC.S5	Junior	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES
809677	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
576534	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809809	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809762	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
710509	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
707599	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
577883	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809741	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
814309	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
575004	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
743718	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
721939	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809784	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809724	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
813056	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
714613	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
713783	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
726123	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
817374	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
695876	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
724254	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
698363	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
809701	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
810077	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
687579	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP

527933	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
818219	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
809590	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	JEFE DE EQUIPO DE OPERACIONES	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
809911	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
581313	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
724929	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
710514	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
809909	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
809619	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
490902	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
809509	BPO.BTL.NC.BPO4	Senior	JEFE DE EQUIPO DE OPERACIONES	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
514413	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
816567	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809891	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
723281	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
784876	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809667	BPO.BTRN.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
714777	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
765996	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
576533	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
714657	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
531331	BPO.BPA.NC.BPO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
689527	BPO.BSPA.NC.BPO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
780817	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
712902	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809516	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809515	BPO.BSPE.NC.BPO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
710511	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
778535	BPO.BPE.NC.BPO3	Medium	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP

81911 1	BPO.BPA.NC. BPO1	Junio r	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
80971 3	BPO.BSPA.NC. BPO2	Junio r	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
81841 9	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
71558 6	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
80969 5	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
80971 6	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
81305 5	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
71378 4	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP
76763 5	BPO.BPE.NC.B PO3	Medi um	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES- PASIVOS BP

### **Población Unidad de Informes a Organismos de Control**

Emplee #	Grade	LEVEL	ROL	UNIDAD
809538	BPO.BSPE.NC.BPO 4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	INFORMES A ORGANISMOS
813087	BPO.BSPE.NC.BPO 4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	INFORMES A ORGANISMOS
814359	BPO.BPE.NC.BPO3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	INFORMES A ORGANISMOS
809511	BPO.BTL.NC.BPO4	Senior	JEFE DE EQUIPO DE OPERACIONES	INFORMES A ORGANISMOS

### Anexo 3

#### Población Total Informes de Activos y Riesgos

Número	CODIGO ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN ESTRUCTURA	PERIODICIDAD INFORMACIÓN	GRUPO ESTRUCTURA	ENTE CONTROL	RESPONSABLE	HERRAMIENTA UTILIZADA	Proceso
1	R01 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
2	R02 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
3	D01	Depositos Garantizados	Mensual (M)	Montos garantizados	SBS	Técnico UIOC	SIG	ACTIVOS
4	R06 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
5	R07 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
6	Tasas de interés cartera comprada	Estructura Tasas de Interés de cartera comprada	Mensual (M)	CARTERA	BCE	Técnico UIOC	MANUAL	ACTIVOS
7	Circular INIF 031 - Fondos Disponibles e Inversiones SBS	FONDOS DISPONIBLES Y PORTAFOLIO DE INVERSIONES (GRUPO EXT)	Mensual (M)	Control de Inversiones	SBS	Técnico UIOC	Manual	ACTIVOS
8	R01/02/03/04/05/06/07	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	S.A.R.	ACTIVOS
9	Reporte Detalle de efectivo	Información - desglose de efectivo (BCE)	Mensual (M)	EFFECTIVO	BCE	Técnico UIOC	SISTEMA LOGISTICA EFFECTIVO/manual	ACTIVOS
10	L1 y L6	0176 Geración y Cuadre Estructuras SBS L1-L6	Mensual (M)	Control de Inversiones	SBS	Técnico UIOC	Manual	ACTIVOS
11	D01	Depositos Garantizados	Mensual (M)	MONTOS GARANTIZADOS	SBS	Técnico UIOC	Semiautomática	ACTIVOS
12	Cuadro 1	Información Bancos del Exterior	Mensual (M)	BANCOS DEL EXTERIOR	BCE	Técnico UIOC	MANUAL	ACTIVOS
13	Cuadro 2	Información Acciones y Participaciones	Mensual (M)	ACCIONES	BCE	Técnico UIOC	MANUAL	ACTIVOS
14	R03 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
15	R04 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
16	R05 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
17	R60E	Modificación datos R04	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	BGR	RIESGOS

18	R60E	R60E	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL / Unidad de Riesgo	RIESG OS
19	R02 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESG OS
20	R01 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESG OS
21	R04 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESG OS
22	R05 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESG OS
23	R06 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESG OS
24	R08	Informe R08 (Bienes Muebles e inmuebles adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	Automatico / Administrativo BP	RIESG OS
25	R09	Informe R09 (Títulos valores adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	Automatico / Administrativo BP	RIESG OS
26	R11	Informe R11 (Grupos Económicos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
27	R13	Informe R13 (Otros Riesgos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
28	R20	Informe R20 (Apertura de Tarjeta de Crédito)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESG OS
29	R21	Informe R21 (Consumos Tarjeta)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESG OS
30	R22	Informe R22 (Totales de Provisión)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	APLICATIVO	RIESG OS
31	R01	Informe R01 (Sujetos de Riesgo BGR)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESG OS
32	R02	Informe R02 (Operaciones Concedidas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESG OS

33	R03	Informe R03 (Operaciones Anteriores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
34	R04	Informe R04 (SalDOS)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
35	R05	Informe R05 (Operaciones Canceladas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
36	R06	Informe R06 (Garantes y Deudores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
37	R07	Informe R07 (Garantías)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
38	R08	Informe R08 (Bienes Muebles e inmuebles adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	ORACLE	RIESGOS
39	R09	Informe R09 (Títulos valores adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	ORACLE	RIESGOS
40	R11	Informe R11 (Grupos Económicos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
41	R12	Informe R12 (Integrantes de Grupos Económicos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
42	R13	Informe R13 (Otros Riesgos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL	RIESGOS
43	R20	Informe R20 (Apertura de Tarjeta de Crédito)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
44	R21	Informe R21 (Consumos Tarjeta)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
45	R22	Informe R22 (Totales de Provisión)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
46	R12	Informe R12 (Integrantes de Grupos Económicos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESGOS



47	R01 - INTERDIN	Informe R01 Visa	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
48	R01	Informe R01 (Sujetos de Riesgo Pichincha)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESG OS
49	R02	Informe R02 (Operaciones Concedidas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
50	R03	Informe R03 (Operaciones Anteriores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
51	R04	Informe R04 (SalDOS)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
52	R05	Informe R05 (Operaciones Canceladas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
53	R06	Informe R06 (Garantes y Deudores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
54	R07	Informe R07 (Garantías)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESG OS
55	R5E	Operaciones semanales canceladas	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESG OS
56	R10	R10	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL / Unidad de Riesgo	RIESG OS

## Anexo 4

### Muestra Técnicos de Operaciones Unidades de Cuadros y Conciliaciones e Informes a Organismos de Control:

Employ ee #	Grade	LEVEL	ROL	AREA	UNIDAD
809677	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
576534	BPO.BPA.NC.BP O1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809809	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
809762	BPO.BSPE.NC.B PO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
814309	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BANCOS BP
714613	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
726123	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
817374	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
695876	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
724254	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
698363	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
809701	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-BGR
810077	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
687579	BPO.BPA.NC.BP O1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
527933	BPO.BTRN.NC.B PO1	Junior	OPERADOR OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-CARTERA BP
514413	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
816567	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809891	BPO.BPA.NC.BP O1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
576533	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
714657	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
531331	BPO.BPA.NC.BP O1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
689527	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809516	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
710511	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
778535	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
819111	BPO.BPA.NC.BP O1	Junior	OPERADOR OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
809713	BPO.BSPA.NC.B PO2	Junior	TECNICO DE OPERACIONES C	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP
818419	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	CUADRES Y CONCILIACIONES-PASIVOS BP

809538	BPO.BSPE.NC.B PO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	INFORMES A ORGANISMOS
813087	BPO.BSPE.NC.B PO4	Senior	TECNICO DE OPERACIONES A	SOPORTE OPERATIVO	INFORMES A ORGANISMOS
814359	BPO.BPE.NC.BP O3	Mediu m	TECNICO DE OPERACIONES B	SOPORTE OPERATIVO	INFORMES A ORGANISMOS
809511	BPO.BTL.NC.BP O4	Senior	JEFE DE EQUIPO DE OPERACIONES	SOPORTE OPERATIVO	INFORMES A ORGANISMOS

## Anexo 5

### Muestra Informes emitidos año 2013

N°	CODIGO ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN ESTRUCTURA	PERIODICIDAD INFORMACION	GRUPO ESTRUCTURA	ENTE CONTROL	RESPONSABLE	HERRAMIENTA UTILIZADA	Proceso
1	R02 B.Comunal	Estructuras Banca Comunal	Mensual (M)	Estructuras Riesgo	SBS	Técnico UIOC	Manual	RIESGOS
2	R01	Informe R01 (Sujetos de Riesgo BGR)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
3	R01	Informe R01 (Sujetos de Riesgo Pichincha)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
4	R01 - INTERDIN	Informe R01 Visa	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESGOS
5	R02	Informe R02 (Operaciones Concedidas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
6	R03	Informe R03 (Operaciones Anteriores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
7	R04	Informe R04 (SalDOS)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
8	R05	Informe R05 (Operaciones Canceladas)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
9	R06	Informe R06 (Garantes y Deudores)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
10	R07	Informe R07 (Garantías)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
11	R08	Informe R08 (Bienes Muebles e inmuebles adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	Automatico / Administrativo BP	RIESGOS
12	R09	Informe R09 (Títulos valores adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	Automatico / Administrativo BP	RIESGOS
13	R09	Informe R09 (Títulos valores adjudicados por pago)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	ORACLE	RIESGOS
14	R11	Informe R11 (Grupos Económicos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESGOS
15	R13	Informe R13 (Otros)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	S.A.R.	RIESGOS

		Riesgos)						
16	R13	Informe R13 (Otros Riesgos)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL	RIESGOS
17	R20	Informe R20 (Apertura de Tarjeta de Crédito)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
18	R21	Informe R21 (Consumos Tarjeta)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	INTERDIN	RIESGOS
19	R22	Informe R22 (Totales de Provisión)	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	APLICATIVO	RIESGOS
20	R60E	Modificación datos R04	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	BGR	RIESGOS
21	R5E	Operaciones semanales canceladas	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	SAR	RIESGOS
22	R10	R10	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL / Unidad de Riesgo	RIESGOS
23	R60E	R60E	Mensual (M)	Central de Riesgos	SBS	Técnico UIOC	MANUAL / Unidad de Riesgo	RIESGOS
24	R01 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
25	R02 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
26	D01	Depositos Garantizados	Mensual (M)	Montos garantizados	SBS	Técnico UIOC	SIG	ACTIVOS
27	R06 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
28	R07 CTH	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	SAR	ACTIVOS
29	Tasas de interés cartera comprada	Estructura Tasas de Interés de cartera comprada	Mensual (M)	CARTERA	BCE	Técnico UIOC	MANUAL	ACTIVOS
30	Circular INIF 031 - Fondos Disponibles e Inversiones SBS	FONDOS DISPONIBLES Y PORTAFOLIO DE INVERSIONES (GRUPO EXT)	Mensual (M)	Control de Inversiones	SBS	Técnico UIOC	Manual	ACTIVOS
31	R01/02/03/04/05/06/07	Estructuras CTH	Mensual (M)	Estructuras CTH	CTH	Técnico UIOC	S.A.R.	ACTIVOS
32	Reporte Detalle de efectivo	Información - desglose de efectivo (BCE)	Mensual (M)	EFFECTIVO	BCE	Técnico UIOC	SISTEMA LOGISTICA EFECTIVO/manual	ACTIVOS
33	L1 y L6	0176 Geración y Cuadre Estructuras SBS L1-L6	Mensual (M)	Control de Inversiones	SBS	Técnico UIOC	Manual	ACTIVOS
34	D01	Depositos Garantizados	Mensual (M)	MONTOS GARANTIZADOS	SBS	Técnico UIOC	Semiautomática	ACTIVOS

## Anexo 6

### Cuestionario Encuesta Cuadres y Conciliaciones UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

**Dirigido a:** Técnico de Operaciones Unidad de Cuadres y Conciliaciones

**Objetivo:** Revelar la necesidad de mejorar los procesos de cuadros y conciliaciones para la efectiva presentación de los informes emitidos a organismos de control.

**Motivación:** La presente información será de suma confidencialidad, además servirá para mejorar el proceso de cuadros y conciliaciones.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente cada pregunta y marque de acuerdo a su criterio la respuesta correcta.

**Preguntas:**

1. ¿En el área de cuadros y conciliaciones se cumplen a cabalidad todos los objetivos implantados por la empresa?  
Si  Casi Siempre  A veces  Nunca
2. ¿Usted siente que está entregando al cien por ciento de su capacidad y talento en las actividades que desempeña dentro de la empresa?  
Si  Rara vez  No
3. ¿Considera usted que los documentos de respaldo de la Gestión Administrativa servirá para realizar una Auditoría de Gestión?  
Si  Bastante  Poco  Nada
4. ¿Cree usted que es necesario realizar en la empresa una Auditoría de Gestión?  
Si  Tal vez  No
5. ¿Considera usted que una Auditoría de Gestión contribuiría para mejorar los procesos dentro de la empresa?  
Si  Tal  vez  No
6. A su criterio, ¿Usted recibió la preparación necesaria del proceso de cuadro y conciliación, que le permitió ejecutar su trabajo de manera eficiente?  
Si  Casi Nada  No  Notablemente
7. ¿Considera Ud. Que el sistema de control de gestión incide en el desarrollo y crecimiento organizacional?  
Si  Casi Siempre  A veces   
No
8. ¿Conoce de manera específica los procedimientos que debe cumplir en cada uno de los procesos de los servicios que presta la empresa?

Si  Satisfactoriamente  Escasamente   
No

9. ¿Debería la empresa orientar su funcionamiento de acuerdo a la gestión por procesos?

Si  Tal Vez   
No

10. ¿Cree usted que los procesos de cuadros y conciliaciones aplicados en la institución son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados?

Si  Casi Siempre  Rara vez   
No

11. ¿Considera que los deficientes procesos en el departamento de cuadros y conciliaciones inciden en la presentación tardía en los informes presentados a las entidades de control?

Si  Casi Siempre  Rara vez   
No

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Ana María Arias D.

## Anexo 7

### Entrevistas realizadas a la Unidad de Informes a Organismos de Control

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Dirigido a:** Diego Noroña Líder de Equipo Unidad de Informes a Organismos de Control

**Objetivo:** Conocer la apreciación de los involucrados en lo referente al proceso de cuadros y conciliaciones.

**Motivación:** La presente información será de suma confidencialidad, además servirá para mejorar el proceso de cuadros y conciliaciones

**Preguntas:**

- 1. ¿En general, usted evidencia alguna debilidad dentro del proceso de cuadros y conciliaciones que impacten dentro de su actividad? Por favor indique cuáles.**

La debilidad existente es que en cuadros y conciliaciones cuadran activos y pasivos con diferentes bases y herramientas a las que en la unidad de reportes lo hacemos, esto ocasiona que se realicen ajustes cada fin de mes con fecha valor con el objetivo de que los entes de control no rechacen las estructuras que emite esta unidad. Tanto la unidad de cuadros como la de reportes deberían utilizar las mismas herramientas y fuentes de información para tener homologado el cuadro.

- 2. ¿En qué parte del proceso de elaboración de los informes emitidos a entes de control considera usted se generan principalmente los errores?**

Definitivamente existen 2 procesos críticos:

Los procesos tecnológicos (*bases mal cargadas*)

Los procesos de cuadros

- 3. ¿Cuáles son para usted las principales causas que generan los errores antes mencionados?**

La causa en los procesos tecnológicos es que el DHW (*Data ware house = base de datos inteligente, que recopila información de todos los sistemas del banco, data procesada más manejable por el usuario; información histórica útil para análisis*), fuente principal para generar el 70% de reportes no está cuadrado y nadie es responsable ni en operaciones ni en tecnología de la data que ahí reposa, de hecho esto nos obliga cada mes a realizar ajustes a dicha base para que los reportes generados tengan información confiable y correcta.

La otra causa es justamente la que mencione anteriormente (*pregunta 1*), y es la de utilizar bases y herramientas distintas para realizar cuadros de activos y pasivos.

- 4. ¿Cuántos años de experiencia posee en el campo de elaboración de informes y estructuras?**

10 años

- 5. ¿Cuál es el objetivo de la unidad de informe organismos de control?**

Consolidar la información de los distintos sistemas informáticos, validar la información y regularizar problemas detectados coordinando con los responsables de los distintos Centros de Servicio y Unidades que generan la información, preparar y enviar reportes solicitados por los distintos Organismos de Control Externo, de acuerdo a Políticas, procedimientos y normativa legal vigente, con el fin de garantizar la veracidad, fiabilidad y consistencia de la información entregada dentro de los plazos establecidos por los entes de control

- 6. Considera usted que le es necesaria algún tipo de capacitación adicional para el desempeño de sus labores; por favor mencione cuáles.**

La capacitación debe ser constante y dentro de este año he propuesto estas capacitaciones para la UIOC:

Actualización Tributaria, Actualizaciones de leyes y reformas de los entes de control

Administración de Procesos, Análisis de Riesgos Financieros y Operativos

Contabilidad Bancaria, Excel Avanzado

Excel financiero Medio, Herramientas: BANCS, BPM, GAF, SIGAR, SQL

Identificación y Administración de Riesgos en Operaciones bancarias

IQMS para BPO, Liderazgo y Destrezas de Supervisión

Manejo de Portafolio de Inversiones, Matemática Financiera

Project Básico, Riesgo Operativo, Trabajo en Equipo

**7. ¿Cree usted que el proceso actual del área de cuadros y conciliaciones está enfocado a sus objetivos como unidad?**

Se enfoca únicamente en los reportes que los entes de control los valida contra la contabilidad, estimaría que del 100% de reportes que manejamos en la UIOC, el 40% son validados contra los saldos contables.

**8. ¿Conoce usted de manera macro las actividades que se ejecutan en el área de cuadros y conciliaciones?**

Si lo conozco perfectamente.

**9. En su opinión cuál sería la mejor solución para mejorar el proceso actual de cuadros y conciliaciones**

El perfil de las personas que contraten para la unidad debe ser un perfil duro, es decir con mucha experiencia contable, de preferencia acompañado con conocimientos técnicos en utilitarios tecnológicos, manejar macros, bases de datos, PLSQL, con buena actitud, claro está que la empresa deberá cooperar en capacitación constante y salarios acorde a su perfil.

**10. ¿Considera usted necesaria una auditoría de gestión dentro del área de cuadros y conciliaciones sí, no? ¿Por qué?**

Si creo necesario una auditoría de gestión, justamente para valorar el perfil de cada colaborador y fortalecer la unidad acorde a su experiencia.

**11. ¿A su criterio; existe algún aspecto de mejora dentro de la Unidad de Informes a organismos de control?, mencione cuáles**

Lo dividiría en 3 aspectos fundamentales que lo realizamos constantemente desde la unidad hacia nuestros clientes internos y externos:

Mejora Continua:

Liderar las mejoras internas relacionadas con cambios en procesos encaminadas a optimizar la productividad y el servicio de la Unidad.

Coordinar con los diferentes Segmentos, Canales, Unidades y Centros de Servicio, los proyectos de mejoramiento enfocados en garantizar el cumplimiento y optimización de los acuerdos de servicios establecidos.

Vigilar los sistemas informáticos relacionados con la responsabilidad a su cargo, así como los procesos ejecutados para garantizar la fiabilidad y consistencia de la información.

Seguimiento y Control:

Coordinar con tecnología para implementar nuevos aplicativos y/o controles a las plataformas tecnológicas.

Controlar, revisar la preparación y envío de reportes.

Controlar la entrega de documentación a custodia.

Asesoría, consultas y requerimientos:

Atender consultas y brindar asesoría referente a la información presentada a los diferentes organismos de control

Solucionar reclamos por inconsistencias en la información registrada en el sistema.

**12. ¿El proceso de cuadros y conciliaciones influye en los informes a organismos de control?**

Esta pregunta la asociaría con la pregunta N.- 4 de su cuestionario, influye solamente en las estructuras que los diferentes entes de control valida contra el balance.

**13. ¿A su criterio, cuál es en promedio, el porcentaje mensual de informes reprocesados?**

6 en promedio mensual



**14. ¿El porcentaje mencionado anteriormente, corresponde al número, más no a la frecuencia de informes reprocesados?**

Es correcto, el porcentaje mencionado corresponde al número de informes reprocesados, más no a la frecuencia con la que se suscitan, ya que los pueden variar entre dos, hasta 8 reprocesos al mes.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Ana María Arias D.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Dirigido a:** Marcelo Andrade Miembro de Equipo Unidad de Informes a Organismos de Control

**Objetivo:** Conocer la apreciación de los involucrados en lo referente al proceso de cuadros y conciliaciones.

**Motivación:** La presente información será de suma confidencialidad, además servirá para mejorar el proceso de cuadros y conciliaciones

**Preguntas:**

1. **¿En general, usted evidencia alguna debilidad dentro del proceso de cuadros y conciliaciones que impacten dentro de su actividad? Por favor indique cuáles.**

El proceso de cuadros como se lleva actualmente no está enfocado en identificar las diferencias entre los productos y el balance general sino mas bien entre la aplicación que transmite la data al balance y el balance como tal. Al ser una entidad bancaria se debe entender que las afectaciones entre cuentas contables tienen su impacto directamente en disponibilidad de fondos a los clientes.

2. **¿En qué parte del proceso de elaboración de los informes emitidos a entes de control considera usted se generan principalmente los errores?**

Entre la información transmitida como afectaciones a clientes vs el cuadro que lleva el área, lo manejan a nivel totales, o centros de costos, pero no a nivel cliente, o cuentas expedientes. Si existe diferencias no es posible que puedan identificarlas a nivel mínimo de transacción. El sistema de información que maneja es manual, lo cual no permite interactuar o monitorear eficientemente si existen errores.

3. **¿Cuáles son para usted las principales causas que generan los errores antes mencionados?**

Falta de sistemas automatizados de cuadro y conciliación  
Falta de procesos establecidos a nivel sistemas informáticos  
Alta rotación de personal.  
Desconocimiento del ámbito contable del banco  
Falta de capacitación en productos y servicios.

4. **¿Cuántos años de experiencia posee en el campo de elaboración de informes y estructuras?**

6 años dentro de la unidad de Informes y 3 años en cuadros

5. **¿Cuál es el objetivo de la unidad de informe organismos de control?**

Cumplir con el 100% de entrega de información a los entes de control dentro de los tiempos establecidos y con exactitud, transparencia y oportunidad.

6. **Considera usted que le es necesaria algún tipo de capacitación adicional para el desempeño de sus labores; por favor mencione cuáles.**

Programación Oracle  
Programación SQL SERVER  
Actualización de productos y servicios del Banco.

7. **¿Cree usted que el proceso actual del área de cuadros y conciliaciones está enfocado a sus objetivos como unidad?**

No, según lo evidenciado por los reportes que nos provee, la información que es manejada en cuadros difiere en un alto porcentaje de lo que realmente nosotros debemos enviar. Si bien es cierto guarda relación contable y garantiza la integridad de las cifras de balance, carece de sustento al momento de generar los reportes debido a la falta de detalle relacionado a clientes, es decir se olvida el concepto y se maneja solo a nivel contable la información.

8. **¿Conoce usted de manera macro las actividades que se ejecutan en el área de cuadros y conciliaciones?**

Si las conozco, y entiendo la forma de cuadro, pero no comparto esa perspectiva que se implementa de manejar sus reportes independientemente de otras áreas.

**9. En su opinión cuál sería la mejor solución para mejorar el proceso actual de cuadros y conciliaciones**

Se debe empezar capacitando al personal en temas contables, relación entre cuentas, productos y áreas.

También es necesario reestructurar la forma de cuadro, debiendo rediseñar plantillas, formatos, automatizar el manejo de información.

Crear sistemas automáticos de cuadro y conciliación que permitan almacenar históricos, procesos estandarizados y control continuo de cuentas.

**10. ¿Considera usted necesaria una auditoría de gestión dentro del área de cuadros y conciliaciones sí, no? ¿Por qué?**

Sí, ha existido demasiada rotación de personal, cambio de sistemas, ajustes de diferencias y omisión de procesos que es necesario diagnosticar el estado actual, falencias y virtudes así como oportunidades de mejora que puedan existir.

**11. ¿A su criterio; existe algún aspecto de mejora dentro de la Unidad de Informes a organismos de control?, mencione cuáles**

Los mencionados anteriormente, pregunta 6.

**12. ¿El proceso de cuadros y conciliaciones influye en los informes a organismos de control?**

Sí, porque son el primer control, filtro, y aseguramiento de que las cifras de Balance se encuentran correctas o coherentes a la realidad de la institución.

Al existir esta área garantiza que no existan movimientos, afectaciones o reclasificación contable sin respaldo.

Casi la totalidad de informes enviados a las entidades de control tienen su cuadro contra balance, por lo cual es evidente que la dependencia es directa.

**13. ¿A su criterio, cuál es en promedio, el porcentaje mensual de informes reprocesados?**

En promedio mensual 8

**14. ¿El porcentaje mencionado anteriormente, corresponde al número, más no a la frecuencia de informes reprocesados?**

Así es, corresponde al número de informes, no a la frecuencia

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Ana María Arias D.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Dirigido a:** Omar Brito Miembro de Equipo Unidad de Informes a Organismos de Control

**Objetivo:** Conocer la apreciación de los involucrados en lo referente al proceso de cuadros y conciliaciones.

**Motivación:** La presente información será de suma confidencialidad, además servirá para mejorar el proceso de cuadros y conciliaciones

**Preguntas:**

1. **¿En general, usted evidencia alguna debilidad dentro del proceso de cuadros y conciliaciones que impacten dentro de su actividad? Por favor indique cuáles.**

No existe una herramienta que consolide información por cuenta contable y grupo contable dentro del Proceso de Cuadros y Conciliaciones, este proceso debería integrar un cubo de información (BI) en forma diaria.

*BI=Business Intelligent Base de Datos Dinámica*

2. **¿En qué parte del proceso de elaboración de los informes emitidos a entes de control considera usted se generan principalmente los errores?**

Deben realizar un cuadro previo para que las estructuras puedan ser aceptadas; en muchos de los casos no cuadra la información o existen afectaciones de último momento que no son consideradas y se las pasa por alto; generando reprocesos de balance y costos.

3. **¿Cuáles son para usted las principales causas que generan los errores antes mencionados?**

Falta de controles y de un proceso de revisión de los ajustes contables ingresados a fin de mes preventivos; otras de las causas son regularizaciones erradas y afectaciones de otras áreas.

4. **¿Cuántos años de experiencia posee en el campo de elaboración de informes y estructuras?**

10 años

5. **¿Cuál es el objetivo de la unidad de informe organismos de control?**

Consolidar la información de los distintos sistemas informáticos, validar la información y regularizar problemas detectados coordinando con los responsables de los distintos Centros de Servicio y Unidades que generan la información, preparar y enviar reportes solicitados por los distintos Organismos de Control De acuerdo a Políticas, procedimientos y normativa legal vigente, Con el fin de garantizar La veracidad, fiabilidad y consistencia de la información entregada dentro de los plazos establecidos por los entes de control

6. **Considera usted que le es necesaria algún tipo de capacitación adicional para el desempeño de sus labores; por favor mencione cuáles.**

Manejo de Base de datos SQL y PLSQL  
Conocimientos Arquitectura BI (Datawarehouse)  
Excel Avanzado  
Contabilidad Bancaria

7. **¿Cree usted que el proceso actual del área de cuadros y conciliaciones está enfocado a sus objetivos como unidad?**

Si está enfocado ya que se encuentra dentro de la Fábrica de Pasivos a la cual pertenecen estas dos Unidades

8. **¿Conoce usted de manera macro las actividades que se ejecutan en el área de cuadros y conciliaciones?**

Si, conozco en forma macro de las actividades que se ejecutan

9. **En su opinión cuál sería la mejor solución para mejorar el proceso actual de cuadros y conciliaciones**

Realizar una reingeniería de Procesos dentro de la Unidad  
Mejoras en las herramientas tecnológicas

**10. ¿Considera usted necesaria una auditoría de gestión dentro del área de cuadros y conciliaciones sí, no? ¿Por qué?**

Si, ya que se necesita analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones para el cumplimiento y mejoramiento de procesos dentro de la Unidad de Cuadros y Conciliaciones.

**11. ¿A su criterio; existe algún aspecto de mejora dentro de la Unidad de Informes a organismos de control?, mencione cuáles**

Si, actualización de la Arquitectura BI (Datawarehouse) - Fuente de información de los Reportes del Pasivo (tablas, procesos).

**12. ¿El proceso de cuadros y conciliaciones influye en los informes a organismos de control?**

Si influye en información manual que provee mensualmente.

**13. ¿A su criterio, cuál es en promedio, el porcentaje mensual de informes reprocesados?**

En promedio un 7 reprocesos al mes

**14. ¿El porcentaje mencionado anteriormente, corresponde al número, más no a la frecuencia de informes reprocesados?**

En efecto, el porcentaje mencionado corresponde al número de informes reprocesados, más no a la frecuencia.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**  
Ana María Arias D.

## Anexo 8

### Ficha de Observación Proceso Cuadros y Conciliaciones

#### FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE RIESGOS

<b>PROCESO:</b>	Cuadre y Conciliación Riesgos
<b>VARIABLES:</b>	Actividades/ Errores / Causas / Efectos / Frecuencias
<b>RESPONSABLE:</b>	Técnico de Operaciones Unidad de Cuadros y Conciliaciones
<b>Levantado por:</b>	Ana Ma. Arias D.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>	
<b>1</b>	Descargar Reportes consolidados de cuadro del FTP, el error identificado son los Reportes Retrasados provocando impuntualidad en el proceso de conciliación, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch sin embargo esto ocurre alrededor de dos veces en el año.
<b>2</b>	Descargar Información de módulo y contable del PLSQL, el error identificado es que No existen reportes, provocando diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación, lo cual implica una Pérdida menor de desempeño comunicada internamente en TCS cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch sin embargo esto ocurre una vez cada seis meses.
<b>3</b>	Ejecutar los cruces de las bases generadas utilizando la herramienta Excel , los errores detectados significan que la Información de Diferencias se torne Inmanejable y que no se puedan identificar las Diferencias a tiempo, lo cual implica una Pérdida parcial de la provisión del servicio, cuya principal causa radica en Cambios tecnológicos que no son notificados. Esto ocurre al menos una vez por mes.
<b>4</b>	Elaborar el Reporte y Seguimiento de diferencias con los involucrados en el proceso, el principal error evidenciado es que las partidas no sean regularizadas, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente, cuya principal causa radica en las Demoras por autorizaciones para ejecución de los cambios que solucionarán las diferencias. Esto ocurre al menos una vez por mes.

**FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE MONETARIOS**

<b>PROCESO:</b>	Cuadre y Conciliación Monetarios
<b>VARIABLES:</b>	Actividades/ Errores / Causas / Efectos / Frecuencias
<b>RESPONSABLE:</b>	Técnico de Operaciones Unidad de Cuadros y Conciliaciones
<b>Levantado por:</b>	Ana Ma. Arias D.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>	
<b>1</b>	Descargar Información contable siglo y transacciones bancs del plsqli, el error identificado es que No se refleja la información, provocando impuntualidad en el proceso de conciliación, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en la Falla de comunicación en servidores base de datos, esto ocurre alrededor una vez cada seis meses.
<b>2</b>	Validar y cruzar las partidas entre transacciones contables y siglo , el error identificado es que la información contable o del módulo bancs incompleta, ocasionando diferencias contables y/o del módulo dentro de la conciliación, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio, cuya principal causa radica en los errores en los sistemas fuentes, esto ocurre alrededor una vez cada tres días.
<b>3</b>	Descargar información del FTP, consolidado de diferencias totales por centro, el error identificado es que los Archivos no están cargados en el ftp, impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en el retraso de los procesos batch, esto ocurre una vez cada tres días.
<b>4</b>	Validar y gestionar las diferencias encontradas en el reporte, el error identificado es que existen diferencias que no se pueden identificar, pudiendo existir pérdidas para el cliente y/o el banco, lo cual implica una Pérdida completa de la provisión del servicio cuya principal causa radica en los Cambios tecnológicos que no son notificados, sin embargo esto ocurre una vez cada seis meses.

## FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS

<b>PROCESO:</b>	Cuadre y Conciliación Impuesto a la Salida de Divisas
<b>VARIABLES:</b>	Actividades/ Errores / Causas / Efectos / Frecuencias
<b>RESPONSABLE:</b>	Técnico de Operaciones Unidad de Cuadros y Conciliaciones
<b>Levantado por:</b>	Ana Ma. Arias D.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>	
<b>1</b>	Descargar el reporte E02 del FTP, los errores identificados son los Retrasos en el proceso tecnológico y que No se procesa el archivo impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio cuya principal causa radica en los Reprocesos tecnológicos del archivos fuente que alimentan la e02, la ocurrencia es de una vez cada seis meses.
<b>2</b>	Descargar Información contable del PLSQL, el error identificado es que no existan reportes contables, impidiendo que se ejecute el cuadro, lo cual implica una Entrega incompleta de la provisión del servicio, y su principal causa radica en el Retraso en el proceso batch tecnológico, esto ocurre una vez por semana.
<b>3</b>	Cruce semi automático de las partidas entre la contabilidad y el reporte , los errores detectados se encuentran dentro de la Información del reporte E02,provocando Retrasos en el proceso de cuadro, lo cual implica una Pérdida menor de desempeño informada por el cliente, cuya principal causa la falta de controles en las afectaciones contables. Esto ocurre al menos una vez por mes.
<b>4</b>	Cruce manual de las partidas pendientes entre la contabilidad y el reporte e02, el principal error evidenciado es No existe información en el reporte e02, pero si se refleja contablemente, ocasionando Retrasos en el proceso de cuadro, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente, cuya principal causa radica en Errores en el proceso tecnológico. Esto ocurre al menos una vez al año.
<b>5</b>	Devolución por exenciones, el error identificado son los Retrasos en la conciliación, impidiendo efectuar las devoluciones, lo cual implica una Insatisfacción extrema del cliente cuya principal causa radica en los Retrasos en los reportes iniciales, esto ocurre alrededor una vez cada seis meses.
<b>6</b>	Generar Comprobantes de Retención, el error identificado es que El servidor no esté disponible (cash), ocasionando que No se generen los comprobantes de retención, lo cual implica una Incumplimiento Legal, cuya principal causa radica en los mantenimientos en los servidores, sin embargo esto ocurre alrededor una vez cada año.
<b>7</b>	Emitir reporte de la estructura mensual, el error identificado son los descuadros que se ocasionan, impidiendo que se ejecute la estructura por parte de la Unidad de Informes a Organismos de Control, lo cual implica un incumplimiento legal, cuya principal causa radica en la Información contable incompleta o errores operativos o manipulación, esto ocurre una vez cada seis meses.
<b>8</b>	Ajuste contable de reclasificación del total recaudado a las cuentas respectivas para el pago al SRI mensualmente, el error identificado es la no disponibilidad del sistema ocasionando que no se ejecute el contable de reclasificación, pudiendo incurrir en un incumplimiento legal, cuya principal causa radica en la falta de espacio en los servidores, sin embargo esto ocurre una vez cada dos años.



## Anexo 9

### Estructura Fábrica de Operaciones



**Macro Proceso:** BUSINESS PROCESS OUTSOURCING  
**Proceso:** ESTRUCTURA FABRICA OPERACIONES

**Status:** Aprobado  
**Fecha Elaboración:** Abril 2010  
**Elaborado por:** Paola Rojas A. **Actualizado por:** Paola Rojas A.  
**Revisado:** Project Leaders - Fábrica Operaciones  
**Autorizado por:** Víctor Regalado  
**Fecha última revisión:** Febrero 2014

**Página:** 1 de 1

