



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA
EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA
ITARFETI CORPORATION S.A

AUTOR: Gissela Maribel Martínez López

TUTOR: Dra. Edita A. Lucero R.

AMBATO-ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.**” desarrollado por, Gissela Maribel Martínez López, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción marzo – julio 2009, considero que dicho informe investigativo 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 proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 24 de Mayo de 2011

EL TUTOR

.....
Dra. Edita Lucero Romero

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, GISSELA MARIBEL MARTÍNEZ LÓPEZ, con C.C. 180366413-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en la tesis **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 15 de Julio de 2011

.....
Gissela Maribel Martínez López

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba la presente Investigación, sobre el tema “**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.**”, de la estudiante Gissela Maribel Martínez López egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción marzo – julio 2009, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de Julio de 2011

Para constancia firman:

.....
Ing. Roberto Ramírez

.....
Dr. Marco Altamirano

.....
Dra. Lucia Parra

**APROBACIÓN DEL PROFESOR
CALIFICADOR**

El suscrito Profesor Calificador Aprueba el Informe de Investigación, sobre el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.”**, de Gissela Maribel Martínez López, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría Modalidad Presencial, “Tesis” la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo de 2011

Para constancia firman

.....

Dr. Marco Altamirano

.....

Dra. Lucia Parra

PROFESORES CALIFICADORES

DEDICATORIA

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera.

Igualmente agradezco muy profundamente a toda mi familia, por el apoyo y la fuerza, a mi hija por su amor, y a todas las personas que hicieron posible la realización del mismo, entre los que se deben mencionar:

A nuestra casa de estudios por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

AGRADECIMIENTO

Doy infinitas gracias... ..

A Dios, por el camino recorrido, por su luz. A mi familia, por su amor y apoyo incondicional, por ser mi fuerza y templanza. A mi hermana por ser mi amiga fiel y sincera.

A la vida.... ..

Por lo aprendido y logrado

Con mucha admiración por su esfuerzo realizado a los empleados y directivos de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. destacando su valiosa labor para sacar adelante a la Compañía

ÍNDICE GENERAL

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
--------	-----------	------

A. PÁGINAS PRELIMINARES

	Portada	i
	Aprobación por el Tutor	ii
	Autoría de la Tesis	iii
	Aprobación del Tribunal de Grado	iv
	Aprobación del Profesor Calificador	v
	Dedicatoria	vi
	Agradecimiento	vii
	Índice general de contenidos	viii
	Índice de figuras	xi
	Índice de Tablas	xii
	Resumen ejecutivo	xiii

B. CUERPO DEL INFORME

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Tema	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización	4
1.2.2	Análisis Crítico	6
1.2.3	Árbol de Problemas	8
1.2.4	Prognosis	9
1.2.5	Formulación del Problema	9
1.2.6	Preguntas directrices	9
1.2.7	Delimitación del problema	10
1.3	Justificación de la investigación	10
1.4	Objetivos	11
1.4.1	Objetivo general	11
1.4.2	Objetivos específicos	11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos	12
-----	-----------------------------	----

2.2	Fundamentación filosófica	13
2.3	Fundamentación legal	14
2.4	Categorías fundamentales	17
2.4.1	Gráficos de inclusión interrelacionados	17
2.5	Hipótesis	31
2.6	Señalamiento de variables	31
2.7	Términos conceptuales y operacionales	31

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1	Enfoque	34
3.2	Modalidad básica de la investigación	34
3.3	Nivel de investigación	35
3.4	Población y muestra	36
3.4.1	Población	36
3.4.2	Muestra	36
3.5	Operacionalización de variables	37
3.5.1	Variable Independiente	38
3.5.2	Variable Dependiente	39
3.6	Plan de recolección de información	40
3.7	Plan de procesamiento y análisis de la información	40

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los resultados	41
4.2	Interpretación de los datos	42
4.3	Verificación de la Hipótesis	56
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis	56
4.3.2	Señalamiento de las variables	56
4.3.3	Verificación de la Hipótesis	56
4.3.4	Gráfico	59

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	60
5.2	Recomendaciones	61

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1	Datos informativos	62
-----	--------------------	----

6.2	Antecedentes de la Propuesta	62
6.3	Justificación	63
6.4	Objetivos	64
6.4.1	Objetivo General	64
6.4.2	Objetivos Específicos	64
6.5	Análisis de Factibilidad	64
6.6	Fundamentación Científico - Técnica	65
6.7	Metodología modelo operativo	74
6.8	Administración	75
6.8.1	Auditoría de Gestión	75
6.8.2	Reingeniería de Procesos al área de recursos humanos	218
6.9	Previsión de la Evaluación	248

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1	Bibliografía	249
2	Anexos	250

ÍNDICE DE FIGURAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
01	Análisis de Causas y Efectos	8
02	Superordenación Auditoría de Gestión	17
03	Subordinación Auditoría de Gestión	18
04	Subordinación de la Rentabilidad	18
05	Proceso de la auditoría de Gestión	26
06	Análisis del Organigrama Estructural	42
07	Análisis del Sistema de Selección del Personal	43
08	Análisis de Manuales actualizados	44
09	Análisis Liquidez y Rentabilidad – Toma de decisiones	45
10	Análisis Enfoque financiero	46
11	Análisis Liquidez - Rentabilidad	47
12	Análisis Sistema de Comunicación Interna	48
13	Análisis Funciones según el cargo	49
14	Análisis del Clima laboral en la Compañía	50
15	Análisis de Reingeniería para mejorar los procesos	51
16	Análisis Planificación de auditorías de gestión	52
17	Análisis de Tecnología actual de la Compañía	53
18	Análisis de la Capacidad de un crecimiento Sostenido	54
19	Análisis de Cumplimiento de las tareas planificadas	55
20	Verificación de la Hipótesis	59

ÍNDICE DE TABLAS

CÓDIGO	CONTENIDO	PÁG.
01	Matriz de la Población	36
02	Matriz de la Muestra	37
03	Matriz de Auditoría de gestión	38
04	Matriz de la Rentabilidad	39
05	La compañía posee un Organigrama Estructural	42
06	Sistema de Selección del Personal	43
07	Manuales actualizados	44
08	Liquidez y Rentabilidad – Toma de decisiones	45
09	Enfoque financiero	46
10	Liquidez - Rentabilidad	47
11	Sistema de Comunicación Interna	48
12	Funciones según el cargo	49
13	Clima laboral en la Compañía	50
14	Reingeniería para mejorar los procesos	51
15	Planificación de auditorías de gestión	52
16	Tecnología actual de la Compañía	53
17	Capacidad de un crecimiento Sostenido	54
18	Cumplimiento de las tareas planificadas	55
19	Cálculo de frecuencias observadas	57
20	Cálculo de frecuencias esperadas	57
21	Cálculo estadístico	58
22	Que es y no es Auditoría de Gestión	65
23	Características de la Auditoría de Gestión	66

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decirlo a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, considerando un modelo de solución inmediata la realización de una Auditoría de Gestión, para promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, el aumento de sus ingresos, la reducción de costos y la simplificación de sus tareas, a través de una Reingeniería de Procesos para cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración definidos en un sentido más amplio como un proceso efectuado, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Lo que en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros, sorpresas en el camino, evalúe los riesgos y mitigue el impacto; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial, a través de evaluación de la gestión y retroalimentación de los demás sistemas de administración, centrándose en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado y ser competitivos.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la empresa.

INTRODUCCIÓN

La investigación trata sobre la falta de una Auditoría de Gestión en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. lo que ha venido generando una serie de inconvenientes para la empresa dentro del ámbito administrativo, la falta de evaluación de la gestión y retroalimentación en los sistemas de control interno gerencial, y otros aspectos operativos de la entidad, para lo cual el presente proyecto de Investigación se desarrolla en seis capítulos.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Por lo tanto en el segundo capítulo extracta toda la indagación se refiere a los antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema a realizar, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya revisadas. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto superordenación y subordinación.

Mientras que en el tercer capítulo trata sobre la metodología que se aplica en la investigación, los métodos, las técnicas de recolección de información, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos en encuestas y en entrevistas, la interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis.

Por lo tanto en el quinto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones arrojadas de lo anteriormente expuesto.

En el capítulo sexto se expone la propuesta de solución a la problemática estudiada, por lo que en esta unidad se detallan los datos informativos, los

antecedentes justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, haciendo énfasis en la eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente en el capítulo séptimo encontramos las conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

Por último se incluye la bibliografía empleada durante la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de los recursos humanos y económicos de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. descansa en una compleja estructura de relaciones formales, uno de los inconvenientes que merecen el estudio y el análisis, es el incumplimiento de las resoluciones, normas estatutarias y reglamentarias establecidas por la Junta General y Directorio, la Gerencia de la compañía toma decisiones creyendo que son las mejores para el beneficio de todos sus integrantes, sin tomar en cuenta los riesgos que implica esta práctica.

De momento no existe un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal; estos procesos son importantes, para conocer si el recurso humano que administra la compañía está cumpliendo los fines para el cual fue contratado y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

La compañía no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que el uso de los recursos no se encamina a una actividad en concreto.

Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvaguardar la responsabilidad administrativa, deben evaluar periódicamente el sistema de control interno de la compañía como base de la auditoría de gestión, analizando hallazgos y evidencias con el fin de proporcionar resultados sobre la rentabilidad.

La auditoría de gestión que se desea aplicar a la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., constituye una parte importante en el proceso del análisis e incidencia de la rentabilidad, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y rentabilidad de la compañía, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía para facilitar la toma de decisiones.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

La necesidad de sobresalir y aportar para el desarrollo de nuestro país, ha dado como resultado la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas en todo el Ecuador, en donde los esfuerzos y conocimientos para producir bienes y servicios que satisfagan a sus clientes se han desarrollándose de manera impresionante, por esta razón es de vital importancia realizar Auditorías de Gestión en las organizaciones, para poder medir la efectividad, eficiencia, y economía que faciliten la toma de decisiones por parte de los responsables, en especial se debe centrar en las actividades básicas que ellas realizan, y que dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno recalcar, que la empresa que aplique Auditorías de Gestión en sus operaciones, permitirá conocer la situación real de la misma, y la importancia de tener una planificación que permita verificar y aplicar controles para dar una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, la auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la empresa y con los que se han manejado los recursos.

De lo anterior se desprende, que todas las áreas y departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad.

1.2.1.2 Contextualización Meso

La evolución de las empresas especialmente en Quito durante los últimos años, presentan una experiencia positiva que les han permitido alcanzar un mayor crecimiento sostenido. La aplicación de una Auditoría de Gestión, permitirá mejorar internamente y contribuir al desarrollo de las empresas, beneficiando aquellos segmentos vulnerables de la sociedad que actualmente no han sido incluidos, o están poco vinculados a nivel nacional y por tanto reciben limitado apoyo financiero que les permitan elevar su bienestar y nivel de vida.

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy una herramienta para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Actualmente las empresas que se desenvuelven en este medio de alta competitividad, exige mayor precaución internamente para sobresalir y mantenerse en el mercado, esta auditoría está relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden para obtener al mediano plazo mejores resultados.

1.2.1.3 Contextualización Micro

La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. ubicada en la ciudad de Quito con el transcurrir del tiempo se ha constituido en un aporte importante para el desarrollo económico del país, por el profesionalismo y ética con el que cumple sus actividades objeto de su creación, atendiendo personalizada mente a sus clientes; contribuyendo de esta manera a mejorar las condiciones de vida de una gran parte de la sociedad ecuatoriana que está fuertemente limitada.

La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. debe contar con una mayor eficiencia y eficacia administrativa y operativa, que le permita desarrollar con

mayor exactitud las operaciones que está ejecutando, las cuales sean transparentes económicamente, por esta razón se propone realizar una Auditoría de Gestión con la finalidad de brindar apoyo a la gestión administrativa. Para lo cual se examinará y valorará los métodos y desempeño en el área de Recursos Humanos para medir el cumplimiento de los objetivos.

El manejo oportuno, eficiente y eficaz del control interno proporciona amplios beneficios, como el obtener la mayor rentabilidad esperada, medida en índices de gestión. Al controlar las operaciones de la empresa, se va creando y obteniendo información precisa y concisa de gran utilidad que facilitará la toma oportuna de decisiones por parte de la gerencia. Lo antes expresado nos lleva a la necesidad de establecer indicadores de gestión que señalen el curso que deben tomar las operaciones.

1.2.2 Análisis crítico

La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A brinda servicios y asesoramiento en los campos contable, financiero, tributario, de auditoría externa, procesamiento de datos, implementación y diseño de sistemas contables y más actividades afines del negocio en general, no se ha realizado una Auditoría de Gestión que permita evaluar el desempeño y la posición total.

Esto permite obtener una visión sistémica o parcializada de la administración, adoptando medidas restringidas, en cuanto al tiempo de cumplimiento de los objetivos estratégicos y el equilibrio entre las diversas áreas de la compañía, originando una disminución en la rentabilidad, debido a factores como:

- ✓ Deficiencia en la fijación de los objetivos a corto, mediano o largo plazo, ocasionando un crecimiento empresarial débil.

- ✓ Control inadecuado en los servicios que presta, no se las hace de manera especializada y técnica, es decir no existe un procedimiento que norme el servicio, esto produce una disminución .en su rentabilidad.

- ✓ Incumplimiento por la administración de las resoluciones, normas estatutarias y reglamentarias emanadas de la junta general y del directorio, puesto que las decisiones no son consultadas, ocasionando que los resultados no sean los óptimos.
- ✓ Insipiente sistema de selección de personal, ya que no posee un manual de procesos y procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal, originando inestabilidad en los colaboradores en los puestos que se asigne.
- ✓ Poca importancia brindada a la necesidad de contar con una Auditoría de Gestión, para que permita a la compañía cumplir sus objetivos planteados.
- ✓ Desorganización en la fijación de honorarios, se los estima a juicio de la gerencia o de la administración, lo que impide que estos estén en relación al tiempo utilizado para la prestación de servicio, y la necesidad de cubrir los costos en que se incurre, además se obtiene una cierta confusión de los colaboradores en las actividades que se realiza.

Por estas razones la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. no prioriza la importancia de realizar una Auditoría de Gestión, lo que podría dar origen a un desequilibrio en su economía, y no ser competitivo al crecimiento acelerado de nuestro País, por lo que una Auditoría de Gestión, permitiría que la Compañía tenga un control cien por ciento eficaz y eficiente acorde a su crecimiento económico y empresarial que se ha presentado en los últimos años.

1.2.3 Árbol de problemas

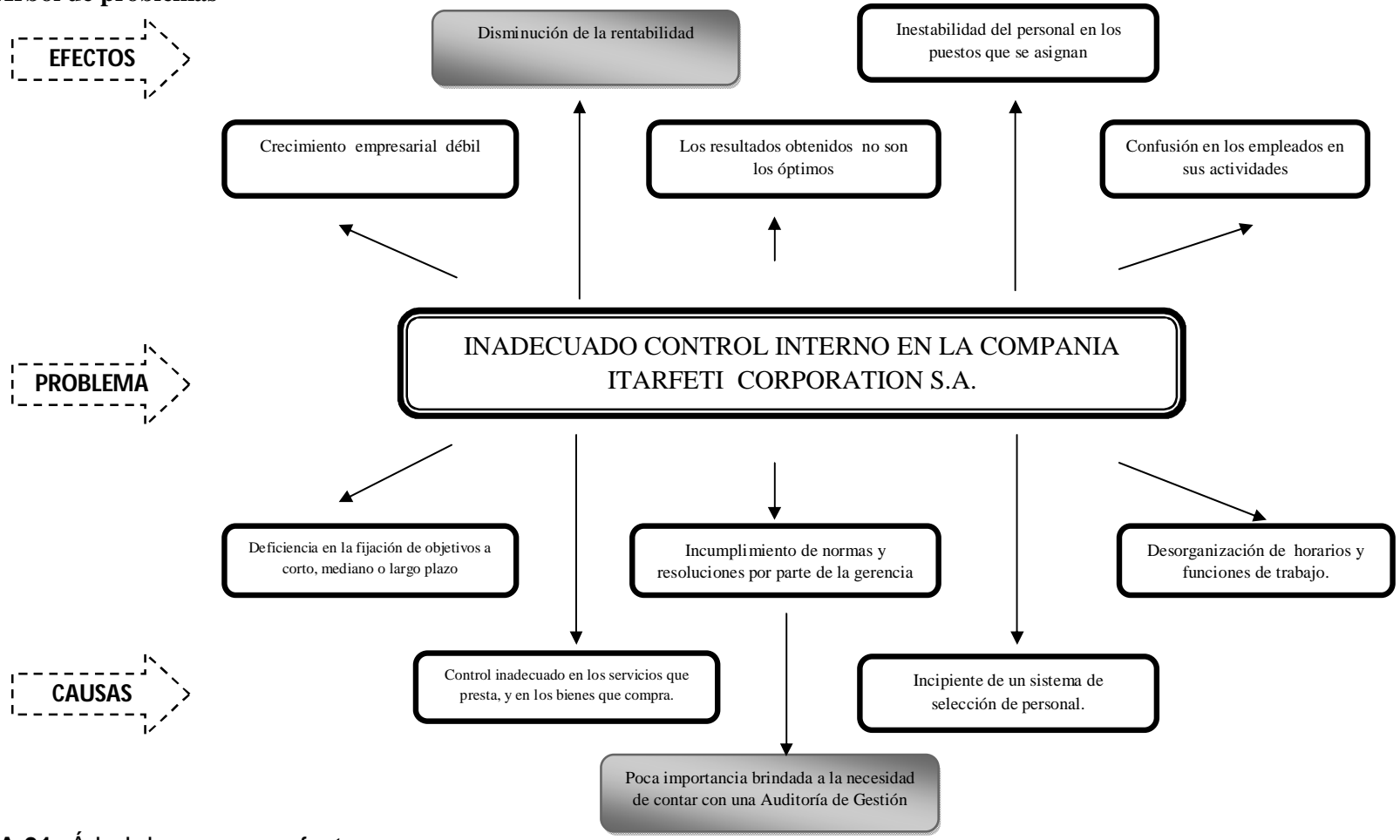


FIGURA 01: Árbol de causas y efectos.

Elaborado por: La Autora

1.2.4 Prognosis

El no realizar una Auditoría de Gestión en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., no permitirá contar con una de las herramientas gerenciales para desenvolverse en el mundo de los negocios de una forma segura y confiable, que fortalezca su crecimiento, y al no conocer sus debilidades y oportunidades, no facilitará evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por la compañía, repercutiendo en su rentabilidad, y estaría en desventaja para competir frente a otras compañías y empresas similares que existen hoy en día.

El que se aplique oportunamente una Auditoría de Gestión, que es parte esencial del proceso administrativo, intensificara el control en todo el ciclo del proceso, y al integrar a la Auditoría de Gestión como parte del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración, permitirá a la compañía atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a sus accionistas, clientes y colaboradores, fortaleciendo su seguridad y solidez económica en el mercado.

1.2.5 Formulación del problema

¿En qué medida contribuye la realización de una Auditoría de Gestión en la rentabilidad de La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.?

1.2.5.1 Variable independiente:

Auditoría de Gestión

1.2.5.2 Variable dependiente:

Rentabilidad

1.2.6 Preguntas directrices

- ✓ ¿Se evalúa la eficiencia, la eficacia y la economía con la que se manejan los recursos de la compañía?

- ✓ ¿El estilo de la dirección es adecuado cuando se planifica y organiza actividades?
- ✓ ¿Existen sistemas de información oportunos para identificar y captar la información pertinente financiera?
- ✓ ¿Qué efectos produce en una organización el no desarrollar lo planificado?
- ✓ ¿Existe satisfacción de los usuarios por la organización y conocimientos adquiridos?

1.2.7 Delimitación de problema

El presente estudio se realizará en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., de la ciudad de Quito, en el período comprendido del segundo semestre del año 2010 (julio a diciembre), las variables a ser estudiadas son Auditoría de Gestión y la Rentabilidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decir a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, o en su misma situación debido a que se puede considerar como una solución la realización de una Auditoría de Gestión, para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados, basándose en una rentabilidad estable.

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión para mejorar la rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., tiene como utilidad y justificación permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de

Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Analizar la situación administrativa actual de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., a través de una Auditoría de Gestión para incrementar su rentabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el Control Interno de la compañía mediante una Auditoría de Gestión para determinar la áreas críticas
- ✓ Establecer medidas alternativas a través de la evaluación realizada para incrementar la rentabilidad.
- ✓ Proponer una Reingeniería de Procesos al área de Recursos Humanos a base a una Auditoría de Gestión para incrementar la rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Aplicando la técnica de la entrevista ha sido posible determinar que la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., ubicada su matriz en la ciudad de Quito, no ha planificado, ni ejecutado ningún proyecto de investigación sobre el problema de aplicación de una Auditoría de Gestión, esta razón permite asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la compañía. Sin embargo revisando los archivos que reposan en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se ha determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, entre ellas tenemos.

- **SANCHEZ SANCHEZ, Rosa Ivanova (2004).** Auditoría de Gestión al sistema de Pagos y Cobranzas en Confymoda S.A.

“Esta investigación tiene como objeto demostrar de manera práctica que la aplicación de una Auditoría de Gestión, no solo permite disminuir el riesgo de irrecuperabilidad de una empresa, sino también indispensable dentro del sistema financiero para realizar de mejor manera la recuperación de cartera...”

- **AMAGUAÑA VILLACIS, Luz Irene (2004).** Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y crédito Unión Popular Ltda. Ambato.

“Al no disponer con la realización de una Auditoría de Gestión oportuna, limita la toma de decisiones adecuadas, y estas se basarían únicamente en la intuición gerencial, y de esta manera no puedan competir en este mundo globalizado, siendo más débiles frente a la competencia que crece sin medida cada día.”

- **ACUÑA SANGOLQUI, Lesye Dayana (2005).** La Auditoría de Gestión como herramienta para el análisis en la calidad de los servicios del departamento de

Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

“Si se cuenta con una Auditoría de Gestión en el tiempo justo se podrá de manera eficiente y eficaz monitorear la información y adaptar las medidas necesarias para corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa.”

Además de lo anteriormente expuesto se puede decir que la institución no ha socializado su manual de políticas, procedimientos, reglamentos y ordenanzas vigentes de los procesos administrativos razón por la cual no se está aplicando correctamente los procedimientos en la Gestión Administrativa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la compañía, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

La realidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, se realizara a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

Además el presente trabajo de investigación tiene como apoyo y guía el trabajo de tres tesis, a nivel internacional, nacional y local.

A nivel internacional la tesis: **CANAÁN V. Salim A. (2005)**, Evaluación de los programas de Auditoría aplicados al departamento de Operaciones del Banco

Central de Venezuela, Sub sede Maracaibo, Universidad Centro Occidental "Lizardo Alvarado", la Universidad del Zulia convenio UCLA-LUZ; en la que hace referencia: "El objetivo fundamental del presente estudio consiste en evaluar los programas de Auditoría aplicados al departamento de Operaciones del Banco Central de Venezuela, Sub sede Maracaibo, a fin de mejorar el desarrollo, eficiencia, eficacia de las Auditorías aplicables al departamento fortaleciendo el Control Interno..."

A nivel nacional la tesis: **YAZÀN REVELO** Diana Elvira (2007) Auditoría de Gestión a la calidad de servicio que brinda la empresa de seguridad privada "INVIN CIA. LTDA" Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central. Quito; en el cual menciona: "El presente trabajo propone un programa de auditoría de gestión para el área de Calidad de la compañía que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la empresa, y el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro de esa área. Este trabajo permitirá a la compañía contar con una herramienta de análisis de la gestión a la Calidad donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación."

A nivel local: **TAPIA URVINA** Eduardo (2006), Auditoría de Gestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de la Universidad Técnica de Ambato, en el cual menciona el propósito de: "...realizar una Auditoría de Gestión a los proyectos de Autogestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas para determinar el cumplimiento de sus objetivos a fin de proponer recomendaciones para el logro más adecuado de uso metas y el uso eficiente de los recursos"

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país; así el trabajo de investigación propuesto se desarrollará según los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, puesto que no existe mayor normatividad de Auditoría de Gestión en nuestro país, por lo tanto nos basamos según lo dispuesto por:

• **Contraloría General del Estado**

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

“Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Así mismo el literal b) del numeral 2 del artículo antes citado, prescribe como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas.

“...establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.

A pesar de que la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., no es una empresa pública, los artículos antes mencionados se pueden aplicar para un mejor control sobre la gestión del negocio y evaluando el riesgo.

• **Norma Internacional de Auditoría**

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

... “ Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante”...

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia. De la misma forma la compañía está sujeta a las normas y disposiciones de los siguientes organismos de Control:

- **Superintendencia de Compañías**

Es la entidad del sector público que regula el adecuado desempeño de actividades, ya que al pertenecer al grupo de empresas que están bajo la revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones puede ocasionar graves problemas en sus actividades, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves.

- **Servicio de Rentas Internas SRI**

Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actué como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, para lo cual es indispensable que la compañía cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores. Por ejemplo una de las obligaciones de la compañía como empleador es afiliarse al Seguro Social a sus empleados desde el primer día de labores, caso contrario se deberá pagar multas e intereses por su incumplimiento.

- **Municipio Metropolitano de Quito**

Este organismo no es un factor decisivo o que dificulte el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, pero es necesario cumplir las obligaciones adquiridas mediante ordenanzas o reglamentos del municipio. La obligación de la compañía se limita al pago anual del impuesto predial, patentes, entre otros.

- **Ministerio de Trabajo**

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones

patronales tales como décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.1.1. Superordinación

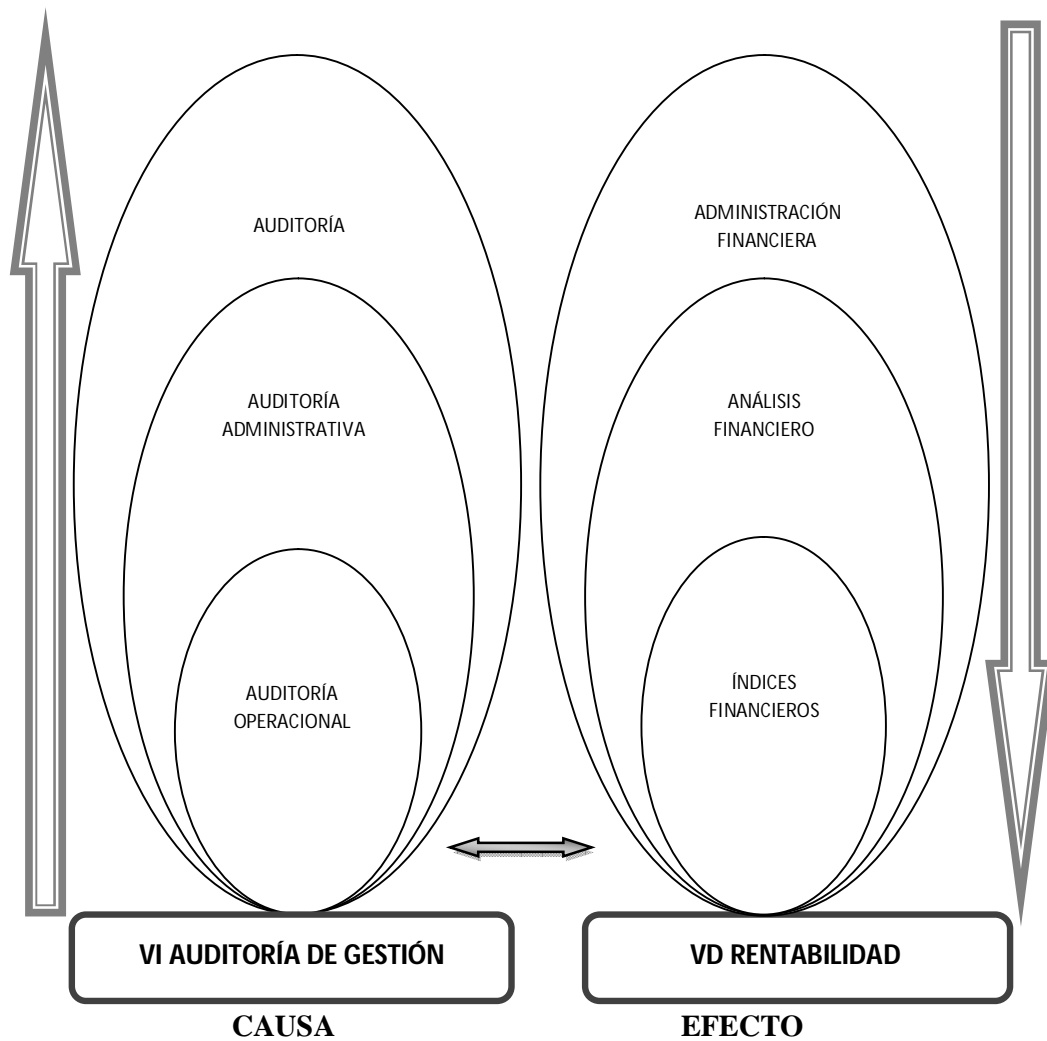


FIGURA 02 Superordinación Auditoría de Gestión

Elaborado por: La Autora

2.4.1.2. Subordinación conceptual de Auditoría de Gestión:



FIGURA 03: Subordinación de Auditoría de Gestión

Elaborado por: La Autora

2.4.1.3. Subordinación conceptual de Rentabilidad:

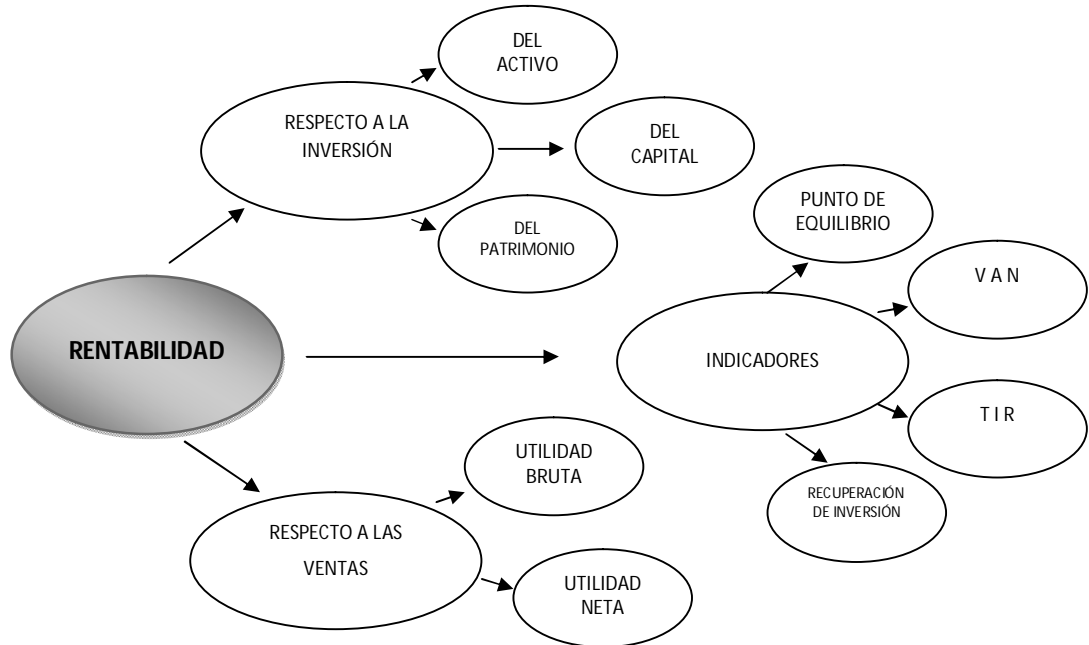


FIGURA 04: Subordinación de Rentabilidad

Elaborado por: La Autora

2.4.1.4. Conceptos de la Variable Independiente Auditoría de Gestión

2.4.1.4.1. Auditoría.

- **ARENS A. Alvin:** Auditoría un Enfoque Integral, 2da. Ed. (1980:3). Menciona que:

“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”.

- **STETTLER Howard:** Principios de Auditoría, 4ta. Ed. (1977:1). En su obra hace referencia a:

“Dado que el Auditor evalúa los estados Financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de la Contabilidad, está sujeto a las mismas limitaciones y restricciones”

De los conceptos antes mencionados podemos decir que la Auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registro y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de Contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de la dirección o a los requerimientos establecidos.

El propósito de cualquier clase de Auditoría es el de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión. Los estados financieros están libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente, y estos tienen un mayor grado de validez si son revisados por una tercera persona.

2.4.1.4.2. Auditoría Administrativa.

- **WILLIAMS P. Leonard:** Principios de Auditoría, (1992:9). Define a la auditoría Administrativa como:

"Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

- **GEORGE R. Terry:** Principios de Administración, (1953:11). Señala que es:

"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 administrativa."

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

- **RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín:** Sinopsis de Auditoría Administrativa (1997). Señala la importancia de la aplicación de los principios de auditoría administrativa, definiendo así:

“Principios de auditoría administrativa

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1. Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2. Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo

que él responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

3. Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo”.

Debido a todos los problemas administrativos sé han presentado nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa basado en los tres principios básicos, los cuales nos habla acerca de la evaluación, la importancia de la verificación, y la habilidad para pensar en términos administrativos, siendo una nueva herramienta de control considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

2.4.1.2.3. Auditoría Operacional.

- **LOEBBECKE Arems:** Auditing, (1978:7). Define a la Auditoría Operacional como:

“...es una revisión de cualquier parte de los procedimientos, y métodos operativos de una organización, fuera del área financiera con el propósito de evaluar su eficiencia y su efectividad”.

- **DRUCKER Peter F:** Práctica Profesional de la Auditoría Interna, (1978).

Manifiesta en su obra:

“Es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad”.

- **SAWYER, LouisB.:** Práctica de la moderna auditoría interna, (1981:6). Define a la Auditoría Operacional como:

“La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer recomendaciones que se consideren necesarias.

La auditoría operacional involucra los siguientes tres elementos fundamentales que deben considerarse al realizarla:

1. Debe encausarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema.
2. La auditoría debe tener un enfoque constructivo
3. El auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallado de los cambios que requiere un sistema o sus procedimientos.”

Después de revisar los diferentes conceptos podemos definir como Auditoría Operacional al examen de la información que comprenderá una valoración independiente de todas las operaciones y controles dentro de una empresa, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la empresa se han alcanzado, la Auditoría Operacional tiene tres elementos principales que nos habla que esta debe enfocarse en aspectos administrativos, debe tener un enfoque constructivo, y el auditor o sus colaboradores no pueden intervenir en los diseños.

2.4.1.4.4. Auditoría de Gestión.

- **MALDONADO E. Milton K:** Auditoría de Gestión, (1997:16). Manifiesta en su libro:

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un

método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

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

• **COOPER Michael y DE BACKER Philippe:** Auditoría de gestión, (1970:39).

Señala los siguientes puntos:

“Objetivos de la Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- ✓ Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- ✓ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- ✓ Comprobar la correcta utilización de los recursos.

En conclusión, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

“Componentes

Eficacia: se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de Información Computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos

Equidad: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.”

Los Auditores no pueden obviar la importancia de los componentes, al momento de realizar una Auditoría de Gestión, puesto que al verificar la acción administrativa hay que medir si estos se están cumpliendo según lo previsto, de hecho muchas veces al señalar las causas y efectos de una mala gestión, podría llegarse a la conclusión de que han actuado fuera del marco regido por los principios morales y no han sido tomados en cuenta los diferentes componentes.

“Alcance de la Auditoría de Gestión.

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

1. Satisfacción de los objetivos institucionales.
2. Nivel jerárquico de la empresa.
3. La participación individual de los integrantes de la institución.
4. Por tanto el auditor debe estar alerta ante diferentes situaciones”.

La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado puesto que no les interesa mucho la visión retrospectiva, merece insistirse que este criterio bajo ningún motivo sostiene que no dejen de examinarse y revelarse irregularidades que se puedan presentar al momento de realizar la misma.

- **Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1**, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

“...al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante...”

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia, De la misma forma se infiere que el diseño y selección de muestras será entonces extensibles a la auditoría de gestión, aplicando métodos estadísticos o no estadísticos.

- **MALDONADO Milton K.:** Auditoría de Gestión, (1984:29). Señala en su obra el proceso de la Auditoría de Gestión.

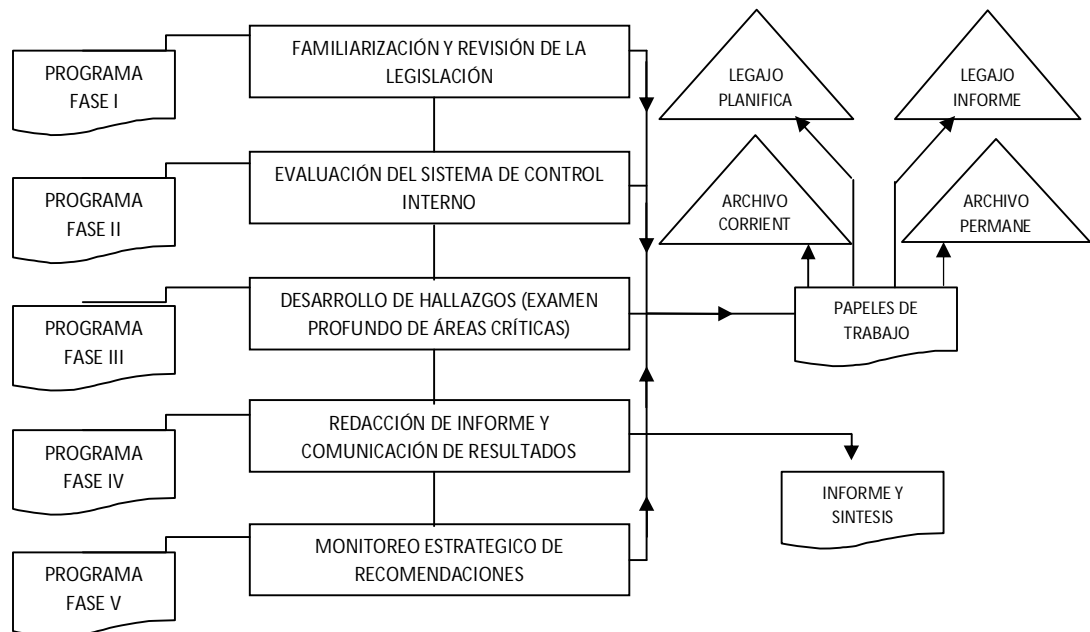


FIGURA 05: Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: Libro Auditoría de Gestión Milton Maldonado

La metodología antes descrita propone un sistema de trabajo en base a cinco fases, porque así es más fácil su aplicación. Sin embargo, las fases I y II pueden asociarse con la Planificación, la III con trabajo de campo y las IV y V con comunicación de resultados, para así relacionar con las tres fases tradicionales de la Auditoría.

2.4.1.5. Conceptos de la Variable Dependiente Rentabilidad

2.4.1.5.1. Administración Financiera

- **BLOCK S., Hirt G:** Fundamentos de gerencia financiera, (2001). Menciona en su libro la siguiente definición:

“Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización”.

- **ERZA Solomon, JOHN J. Pringle:** Introducción a la administración financiera, (1984). Manifiesta:

“Tecnología para la gestión de la empresa, al enfrentar y resolver el dilema liquidez – rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa y tomar las medidas más eficientes, asegurando los retornos para su desarrollo.”

Con la definición de los autores anteriores podemos recalcar que con los avances tecnológicos y de comunicaciones se revolucionará también la forma de tomar decisiones, permitiendo el manejo y análisis de información en tiempo real.

La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

2.4.1.5.2. Análisis Financiero

- **VAN HORNE James C.:** Administración financiera, (1989). Define al análisis financiero como:

“El análisis financiero permite interpretar los hechos financieros en base a un **conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones**, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros. Para el análisis e interpretación de los Estados Financieros utilizaremos las razones financieras, las que permiten un rápido diagnóstico de la situación económica y financiera de la entidad. El análisis a través de las razones consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencias que existen al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros”.

- **WUESTON Fred:** Fundamentos de administración financiera(1988). Manifiesta:

“La análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Los métodos utilizados para el análisis financiero son:

Método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados

Método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

Método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración”.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

2.4.1.5.3. Índices Financieros de Rentabilidad

- **SANCHEZ Inocencio:** Chash Flow, (1965:508). Define que los Índices Financieros sirve para:

“Señala puntos débiles y fuertes en una empresa a la vez que indica probabilidades y tendencias. Es muy importante comparar indicadores de la empresa con otras empresas similares. Se espera tener pocos indicadores muy significativos, algunos indicadores son:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores de propiedad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de actividad

5. Indicadores de rendimiento

Los indicadores de liquidez. Muestran la capacidad que tiene la cooperativa de hacer efectivo su dinero en el corto plazo para responder ante cualquier situación.

Los indicadores de propiedad. Muestran en qué porcentaje el patrimonio participa de los activos de la cooperativa.

Los indicadores de endeudamiento. Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma, participan los acreedores dentro de la empresa. Es el apalancamiento financiero.

Indicadores de actividad. Llamados también indicadores de rotación trata de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de la recuperación de los valores aplicados en ellos.

Indicadores de rendimiento. Denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración por controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades”

Por la gran variedad y usos que se les da a los Índices financieros, es difícil establecer un concepto general de utilidad de los mismos, los índices financieros se aplican sobre estados financieros de periodos ya fenecidos; es decir que cualquier distorsión que se consiga, ya es imposible corregirla. La utilidad esta en aprovechar la información obtenida para tomar decisiones cuyos resultados los veremos en ejercicios o periodos futuros.

Y para evaluar si lo planificado se está logrando, solo basta aplicar los índices financieros, y compararlos con los que habíamos obtenido antes de aplicar los correctivos.

2.4.1.5.4. Rentabilidad

- **CUERVO Y RIVERO Johan:** La base del análisis económico-financiero (1986: 19). Manifiesta en su bibliografía la importancia de medir la rentabilidad en una empresa para lo cual afirma:

“Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en

un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

La rentabilidad es un concepto cada vez más amplio, que admite varios enfoques. Se puede hablar de rentabilidad, desde el punto de vista económico o financiero, como la relación entre excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma.

El análisis de los factores que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas constituye un tema de investigación ya tradicional en el campo de la organización industrial y de la estrategia empresarial tratando de encontrar diferencias significativas asociadas con variables representativas de su estructura de mercado. Esas rentabilidades elevadas persisten en la medida en que existan barreras a la entrada que impidan un aumento en el número de competidores presentes en la industria

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

2.5 HIPÓTESIS

La realización de una Reingeniería de Procesos en base a una Auditoría de Gestión en la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., contribuirá en el incremento de la rentabilidad.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente: Auditoría de Gestión

Variable Dependiente: Rentabilidad

Indicadores: Falta de determinación, disminución.

2.7. TÉRMINOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

Los términos empleados se conceptualizan a continuación, según la definición de varios autores:

“Abstención de opinión: Una abstención de opinión declara que el auditor no expresa una opinión sobre los estados financieros. Esta opinión es necesaria cuando el auditor ha realizado una auditoría insuficiente en alcance para poder formarse una opinión sobre los estados financieros. La abstención de opinión no se debe expresar cuando el auditor cree que en base a su auditoría, existen desviaciones importantes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Actitud: Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

Calidad: Cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface las necesidades del usuario.

Confidencialidad: Con lleva mantener estricta reserva respecto al proceso y los resultados de la auditoría, no revelando los hechos, datos y situaciones que sean de conocimiento del auditor por el ejercicio de su actividad profesional. Sólo podrá acceder a la información relacionada con el examen, el personal vinculado directamente con la dirección y ejecución del trabajo de auditoría.

Control: Es un conjunto de mecanismos y herramientas utilizadas para lograr unos objetivos determinados.

Desarrollo organizacional: Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general.

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y tras funcional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

Eficacia: La medida de la producción en relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. Capacidad de producir el efecto esperado.

Eficiencia: Relación entre el producto actual y el producto potencial.

Equidad: Criterio que orienta la distribución de un determinado atributo entre los miembros de un grupo social.

Estadística: Matemáticas de los datos agrupados y los métodos utilizados para describir y analizar la información numérica.

Ética: Es un elemento básico de gestión institucional, expresada en la moral y la conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, código de ética, leyes y normas vigentes de una sociedad.

Factores organizacionales: Representan cuatro áreas básicas que deben considerarse en la preparación de cualquier proyecto de organización o de factibilidad organizacional, éstas son las siguientes: Unidades externas y las relaciones con ellas. .

Flexibilidad: Característica estructura organizativa definida por la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno externo e interno para adecuarse a las demandas.

Gestión administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Indicador: Los indicadores son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se

construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico.

Índice: Es un indicador que tiene por objeto medir las variaciones de un fenómeno económico o de otro orden referido a un valor que se toma como base en un momento dado.

Liquidez: Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

Opinión adversa: La conclusión profesional de un auditor, que se expresa en el párrafo de opinión del informe de auditoría, que los estados financieros no presenta razonablemente la situación financiera.

Opinión de auditoría: El párrafo en el informe de auditoría que expresa la conclusión profesional sobre si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados

Opinión sin salvedad: Una opinión sin salvedad se emite cuando el auditor ha obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría de que los estados financieros están razonablemente presentes de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados

Papeles de trabajo: Registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida.

Programa de auditoría: Documento preparado por el auditor encargado y el supervisor encargado donde se señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoría para llevar a cabo el examen, así como los responsables de su ejecución y los plazos fijados para cada actividad.

Racionalidad (empresarial): Alternativas que posibilitan alcanzar con parámetros óptimos una meta deseada, disponiendo de información suficiente y necesaria, capacidad de análisis y tiempo.

Riesgo de auditoría: El riesgo que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

Sistema organizativo: Conjunto de normas, procedimientos y criterios de actuación que integran puestos y persigue objetivos superiores.

Técnicas de auditoría: Los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación, se desarrolló a base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la misma, sus percepciones, intenciones y acciones.

La realidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. tuvo una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

El trabajo que se propuso, la relación sujeto-objeto, se realizó a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente Investigación se efectuó en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. se desarrolló con la combinación de dos modalidades de investigación, así:

Investigación bibliográfica y documental, para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación se realizaron consultas bibliográficas tanto de fuentes primarias y de fuentes secundarias, tales como:

✓ **Primarias.-**

Los instrumentos que se utilizó para recoger datos son los documentos proporcionados por la compañía, entrevistas con los directores, encuestas al personal.

✓ **Secundarias.-**

Se tomó en cuenta fuentes de investigación como el internet, boletines, libros relacionados con el tema.

✓ **De Campo.-**

Se utilizó datos y estadísticas que nos ayuden a determinar la situación de la compañía así como la información contable generada en el proceso de sus operaciones, para que nos permita obtener criterios auténticos de su realidad, y poder conocer a fondo al problema, para poder alcanzar respuestas que favorezcan la realidad de la compañía.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Fué una investigación correlacional porque permitió medir el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra. También se realizó según los siguientes tipos:

• **Exploratorio.-**

Se utilizó el tipo exploratorio para examinar el problema de investigación como es de tipo desconocido para algunas personas en su ámbito global, como nos familiarizaremos con un tópico poco difundido; profundizar la investigación.

• **Descriptivo.-**

Permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas contables y administrativas, obtener el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describir la realidad de la empresa en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

• **Explicativo.-**

El objetivo fué explicar porqué se produce la necesidad del conocimiento y en qué condiciones opera y las recomendaciones que se puedan realizar

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

El presente trabajo investigativo está integrado por toda la Estructura Orgánica de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. y algunos de sus clientes más representativos.

Las áreas de la compañía están estructuradas de la siguiente manera:

TABLA 01 Matriz de la población

POBLACIÓN	Nº
Junta General de Accionistas	4
Área Administrativa	4
Área de Auditoría	15
Área de Impuestos	10
Área de Outsorsing	25
Recursos Humanos	3
TOTAL	61

Realizado por: La Autora

3.4.2 Muestra

Para el estudio de la población se tomó en cuenta la siguiente muestra:

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población o Universo.

E = Margen de Error 5%

Así:

$$n = \frac{61}{(0.05)^2 (61-1)+1}$$
$$n = (61)/1.15$$
$$n = 53$$

Para seleccionar la muestra de 53 personas, se tomo en cuenta el muestreo aleatorio estratificado, realizándolo de la siguiente manera.

TABLA 02 Matriz de la muestra

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Junta General de Accionistas	4	1	1,89%
Área Administrativa	4	2	3,77 %
Área de Auditoría	15	14	26,42 %
Área de Impuestos	10	9	16,98 %
Área de Outsorsing	25	24	45,28%
Recursos Humanos	3	3	5,66%
TOTAL	61	53	100,00%

Realizado por: La Autora

En la tabla de la muestra aleatoria que presentamos anteriormente, se puede observar que nuestra investigación fue enfocada de la siguiente manera; a una persona de la Junta General de Accionistas, dos personas del Área Administrativa, catorce personas de la área de Auditoría, nueve personas del área de Impuestos, veinte y cuatro personas del área de Outsorsing, y tres personas de recursos Humanos, a ellos se les va a realizar las diferentes encuestas y entrevistas para ayudar a encontrar la solución a nuestro problema.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es un procedimiento que permitió el estudio del problema pasándolo a un plano abstracto con el fin de orientar de mejor manera la investigación, se llevó a cabo a través de la derivación de las variables de la hipótesis donde se conceptualizan independientemente, se las categoriza, determinando los indicadores e ítems para establecer y plantear técnicas e instrumentos factibles para la presente investigación.

3.5.1. Variable Independiente: Auditoría de Gestión

TABLA 03 Matriz de Auditoría de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN:</p> <p>Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se la manejado los recursos.</p>	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar la Gestión Administrativa * Reducción del riesgo de pérdida * Cumplimiento de la normativa interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Posee un Manual de Procesos y procedimientos? * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación oportuno? * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta –Al Personal (Anexo 1) * Entrevista - Gerente (Anexo 2)
	Eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad operativa * Simplificación de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> * ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal? * ¿Los empleados cumplen con exactitud las tareas planificadas mensualmente? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta –Al Personal (Anexo 1) * Entrevista - Gerente (Anexo 2)
	Distribución de recursos	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de ingresos * Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> * Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía * ¿La Compañía cuenta con una tecnología actual? * ¿Esta la Compañía en capacidad de un crecimiento sostenido? 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta –Al Personal (Anexo 1)

Realizado por: La Autora

3.5.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

TABLA 04 Matriz de Rentabilidad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>RENTABILIDAD:</p> <p>Es el resultado del proceso productivo y distributivo; es la utilidad o ganancia del negocio por realizar sus actividades. Mide el éxito de la empresa así como su eficiencia; es un indicador del rendimiento.</p>	*Financieras	<p>*Dar información precisa a los accionistas</p> <p>*Conocer la forma y monto en que se generan los ingresos propios de la compañía.</p> <p>*Tomar decisiones financieras importantes</p>	<p>*¿Cada qué tiempo se presenta informes económicos – administrativos a los accionistas?</p> <p>*¿Cómo se relaciona el Riesgo económico y la Rentabilidad?</p>	* Encuesta –AI Personal (Anexo 1)
	*Económicas	<p>*Medir la capacidad de la compañía.</p> <p>*Medir la eficiencia de la gestión empresarial.</p> <p>*Conocer los resultados de la empresa</p>	<p>*¿Se revisa permanentemente la liquidez de la compañía antes de tomar decisiones financieras?</p> <p>*¿El enfoque financiero de las decisiones sólo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?</p> <p>*¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?</p>	<p>* Encuesta –AI Personal (Anexo 1)</p> <p>* Entrevista - Gerente (Anexo 2)</p>

Realizado por: La Autora

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolectó aplicando las siguientes técnicas:

3.6.1. ENTREVISTAS

Por medio de este método conocimos los criterios y opiniones de las personas que conforman la compañía tanto a nivel directivo como operativo y de las áreas relacionadas, a fin de evaluar las diferentes operaciones y procesos que se manejan dentro de la compañía con el fin de obtener los resultados de las diferentes actividades para poder evaluar la compañía en conjunto, para poder lograr con eficiencia los objetivos y metas planteados.

3.6.2. ENCUESTAS

Se realizaron encuestas a los empleados de la compañía de las diferentes aéreas. Por medio de este método conoceremos los criterios y opiniones de las personas que conforman la compañía con el fin de conocer sus criterios sobre el manejo administrativo de la Institución a la cual pertenecen.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizó un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se le ordenó y presento en tablas de frecuencia y un gráfico representativo que facilitó su posterior análisis. Para el análisis se tomó en cuenta toda la población que integra la organización en estudio.

En los cuadros que se presenta, se resumió la información obtenida con las entrevistas aplicadas a los clientes y al personal de las distintas agencias de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información arrojada en la encuesta, en base a estos resultados se realizara la representación gráfica de los datos que permitirán analizar y comprender los mismos.

El análisis de cada una de las preguntas se realizara por el carácter de relación que existe entre ellas, para lo cual se utiliza el programa (Microsoft Excel) debido a que es una herramienta importante que nos permitirá analizar gráficamente los resultados obtenidos.

En la representación grafica se observara los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., que nos permitirá conocer y evaluar a la administración y a las diferentes áreas de la compañía con el fin de obtener una conclusión de la situación actual de la misma. La figura utilizada para esta representación es el pastel, que nos permite identificar los resultados con eficiencia y eficacia.

4.2. INTERPRETACION DE LOS DATOS

4.2.2. Resultados de la encuesta

A continuación se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones graficas.

1. ¿posee la compañía un organigrama estructural?

TABLA 05 Pregunta N° 1. La compañía posee un organigrama estructural

AREA	RESPUESTA		NO		TOTAL	%
	SI	%	NO	%		
AREA ADMINISTRATIVA	1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA	8	15,38	6	11,54	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS	4	7,69	5	9,62	9	17,31
AREA DE OUTSORSING	20	38,46	4	7,69	24	46,15
RECURSOS HUMANOS	3	5,77	0	0,00	3	5,77
TOTAL	36	69,23	16,00	30,77	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

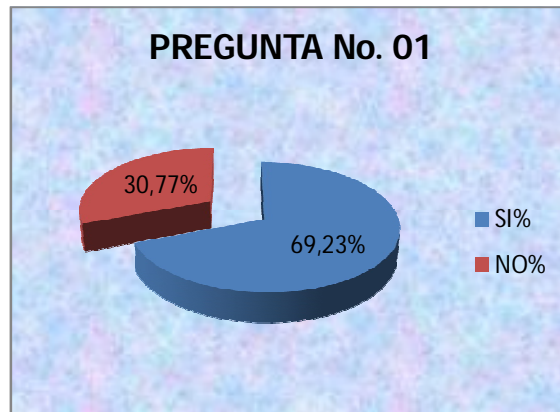


Figura 06: Análisis del Organigrama Estructural

Realizado por: La Autora

Análisis

Se observa que el 69,23% de personal de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A. conoce el Organigrama Estructural y 30,77% no tiene conocimiento de la existencia del mismo.

Interpretación

Al ser una compañía netamente joven dentro del medio, el personal antiguo conoce el organigrama estructural, pero debido a la creación de puestos de trabajo ha sido necesario incrementar nuevo personal en la compañía, lo que ha originado que este organigrama estructural inicial no se ajuste a la realidad actual y al desconocimiento del mismo.

2. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?

TABLA 06 Pregunta N° 2. Sistema de selección de personal,

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		4	7,69	10	19,23	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		2	3,85	7	13,46	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		2	3,85	22	42,31	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		1	1,92	2	3,85	3	5,77
TOTAL		10	19,23	42	80,77	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

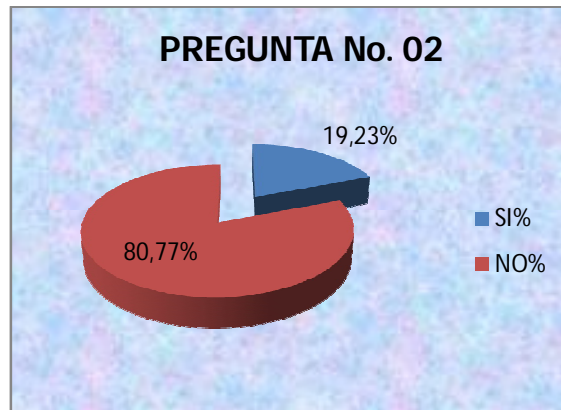


Figura 07: Análisis del sistema de selección de personal
Realizado por: La Autora

Análisis

El 80,77% del personal señala que el sistema de selección del personal no es adecuado y que existe la necesidad implementar políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal y tal solo un 19,23% está de acuerdo con la manera como se realiza el proceso en la actualidad.

Interpretación

El sistema de selección de personal se encuentra desactualizado, el proceso que se está utilizando actualmente no es el adecuado no cumple con los requerimientos exigidos por la compañía, la necesidad urgente de implementar y mejorar tanto el sistema como el proceso efectuando reingenierías a los procesos actuales.

3. ¿Posee la compañía manuales actualizados de procesos y procedimientos?

TABLA 07 Pregunta N° 3. Manuales actualizados de procesos y procedimientos

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		0	0,00	2	3,85	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		4	7,69	10	19,23	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		4	7,69	5	9,62	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		1	1,92	23	44,23	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		1	1,92	2	3,85	3	5,77
TOTAL		10	19,23	42	80,77	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

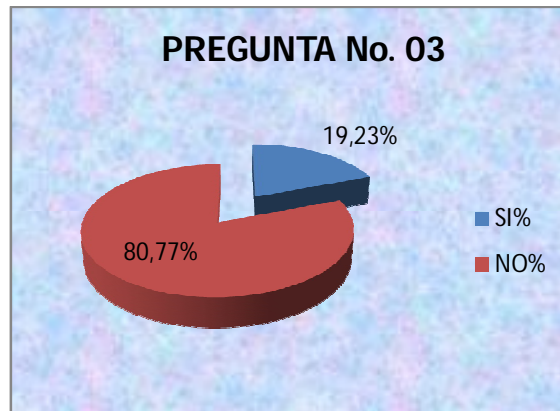


Figura 08: Análisis de los Manuales de procesos y Procedimientos
Realizado por: La Autora

Análisis

El 19,23% de los encuestados conoce de la existencia de los manuales de procesos y procedimientos pero el 80,77% manifiestan que no tienen conocimiento de los mismos.

Interpretación

La compañía si posee Manuales de Procesos y Procedimientos muy generales, pero no de todas las áreas; actualmente la compañía necesita realizar el mejoramiento e implementación de procesos, donde se defina un nuevo inventario de procesos para toda la compañía, ya que hoy en día administrar por procesos es una técnica efectiva que facilita la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la planeación estratégica de la compañía.

4. ¿La compañía revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?

TABLA 08 Pregunta N° 4 Liquidez y rentabilidad incide en la toma de decisiones

AREA	RESPUESTA		NO		TOTAL	%
	SI	%		%		
AREA ADMINISTRATIVA	2	3,85	0	0,00	2	3,85
AREA DE AUDITORIA	13	25,00	1	1,92	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS	7	13,46	2	3,85	9	17,31
AREA DE OUTSORSING	23	44,23	1	1,92	24	46,15
RECURSOS HUMANOS	2	3,85	1	1,92	3	5,77
TOTAL	47	90,38	5	9,62	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

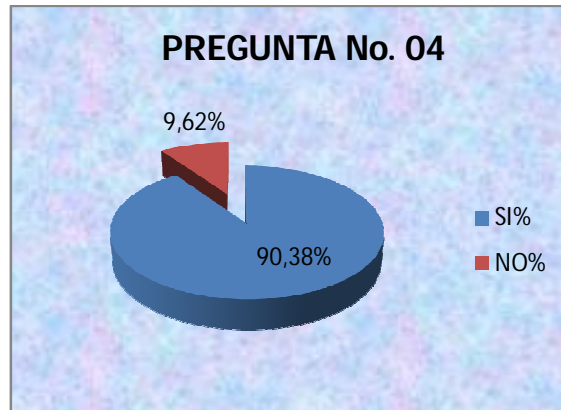


Figura 09: Análisis de la Liquidez y Rentabilidad – Toma de decisiones
Realizado por: La Autora

Análisis

El 90,38% de los encuestados afirman que la liquidez y rentabilidad incide en la toma de las decisiones, que incidirá directamente en la economía de la compañía, mientras que el 9,62% menciona que no es de importancia.

Interpretación

Al hablar de economía no solo nos referimos a los recursos financieros sino también a los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta la compañía, ya que la liquidez y rentabilidad está inmerso dentro del proceso operativo que generan las variables antes mencionadas, de las cuales se pueden medir para determinar la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, en el lugar y administración de todos los insumos utilizados en el ciclo económico de la compañía.

5. ¿Considera Usted que el enfoque financiero (rentabilidad) de las decisiones sólo debe darlo quien responde por las finanzas de la Compañía?

TABLA 09 Pregunta N° 5. Enfoque financiero (rentabilidad)

AREA	RESPUESTA SI		RESPUESTA NO		TOTAL	%
	SI	%	NO	%		
AREA ADMINISTRATIVA	2	3,85	0	0,00	2	3,85
AREA DE AUDITORIA	8	15,38	6	11,54	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS	4	7,69	5	9,62	9	17,31
AREA DE OUTSORSING	19	36,54	5	9,62	24	46,15
RECURSOS HUMANOS	2	3,85	1	1,92	3	5,77
TOTAL	35	67,31	17	32,69	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

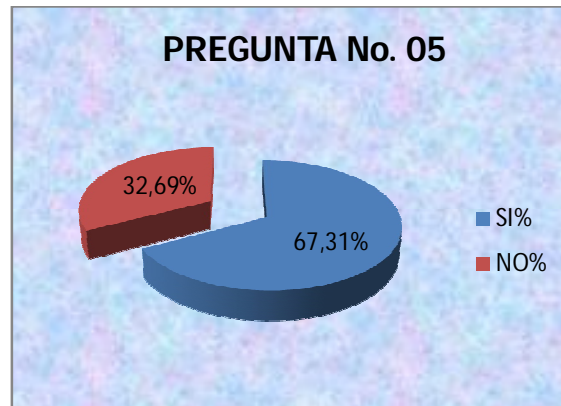


Figura 10: Análisis del Enfoque Financiero

Realizado por: La Autora

Análisis

El 67,31% de los encuestados afirman que el enfoque financiero si debe darlo quien maneja la finanzas de la compañía y el 32,69% que no; a pesar de que uno de los objetivos Financieros es obtener los indicadores financieros más altos en rentabilidad, flujo de efectivo, entre otros.

Interpretación

Todo análisis financiero debe comenzar por un correcto análisis enfocado al mercado, aplicando una correcta proyección de ventas, ya que al realizar las proyecciones financieras el primer indicador que deseamos obtener son las utilidades, no hay que olvidar que todo esfuerzo enfocado al negocio tiene como objetivo principal el rendimiento del mismo, ya que de ahí partirá el análisis del cash flow, donde están inmersas secuencialmente todas las áreas de la compañía.

6. ¿Si la compañía mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?

TABLA 10 Pregunta N° 6. Liquidez - rentabilidad

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		0	0,00	2	3,85	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		1	1,92	13	25,00	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		0	0,00	9	17,31	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		0	0,00	24	46,15	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		1	1,92	2	3,85	3	5,77
TOTAL		2	3,85	50	96,15	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

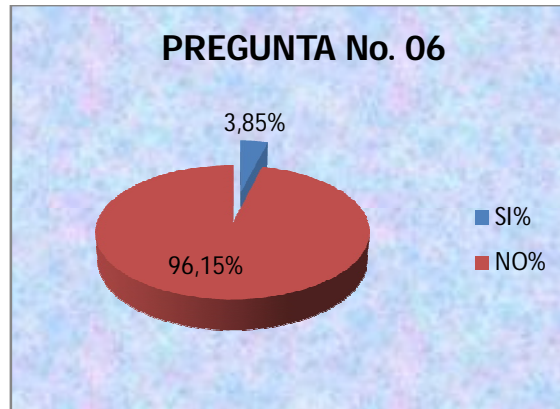


Figura 11: Análisis de Liquidez - Rentabilidad
Realizado por: La Autora

Análisis

El 96,15% de los encuestados manifiestan que al tener la compañía liquidez es rentable y el 3,85% están en desacuerdo, ya que liquidez no asegura una rentabilidad segura y permanente es un error pensar que el negocio sobrevivirá al tener altas y constantes utilidades.

Interpretación

Dentro del enfoque financiero correcto es el Capital Neto de Trabajo, al realizar el pronóstico financiero corren con la tentación de enfocarse en los indicadores financieros más atractivos: las utilidades, cometen el error de pensar que el negocio sobrevivirá al tener altas y constantes utilidades, prueba de ello, las nuevas empresas fallecen antes del primer año de operaciones no por no ser capaces de generar utilidades, sino por no tener suficiente Capital Neto de Trabajo.

7. ¿La compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno oportuno?

TABLA 11 Pregunta N° 7. Sistema de Comunicación Interna

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		1	1,92	13	25,00	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		3	5,77	6	11,54	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		0	0,00	24	46,15	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		0	0,00	3	5,77	3	5,77
TOTAL		5	9,62	47	90,38	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

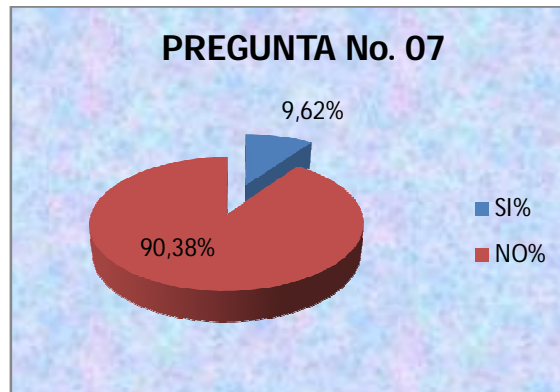


Figura 12: Análisis del Sistema de Comunicación Interna

Realizado por: La Autora

Análisis

El 90,38% de los encuestados coinciden que la compañía no cuenta con sistema de comunicación interno, ya que es un instrumento fundamental para la gestión administrativa de la compañía, y para el personal resulta esencial para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas, mientras que el 9,62% manifiesta que si hay una comunicación no excelente pero si la hay.

Interpretación

En la sociedad actual, en la que los cambios económicos del mercado se dan con gran rapidez y son constantes e inesperados, las compañías que han alcanzando un poder en el manejo del capital y los recursos, se convierten en altamente competitivos, y se obligan a implementar nuevas estrategias y planes de acción, para ello deben evaluar la comunicación interna, aumentando la cultura organizacional, a través del uso de los medios adecuados, asegurando la calidad total en el desarrollo operacional y administrativo.

8. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la compañía conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

TABLA 12 Pregunta N° 08 Funciones según el cargo

AREA	RESPOSTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		2	3,85	0	0,00	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		13	25,00	1	1,92	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		1	1,92	8	15,38	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		2	3,85	22	42,31	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		1	1,92	2	3,85	3	5,77
TOTAL		19	36,54	33	63,46	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

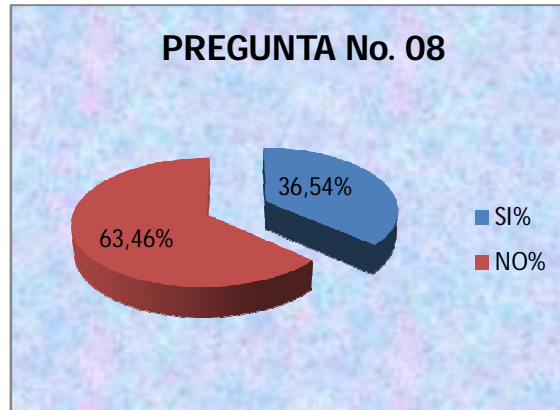


Figura 13: Análisis de Funciones según el cargo
Realizado por: La Autora

Análisis

El 36,54% conoce las funciones que deben desempeñar según el cargo que ocupa ya que dentro de la suscripción de contrato laboral existe una clausula específica donde se detalla las funciones que deberá desempeñar, y el otro 63,46% al ser personal nuevo manifiestan que no.

Interpretación

La compañía dentro de sus políticas de contratación de personal tiene establecido que en el contrato conste una clausula con el detalle de las funciones que debe desempeñar dentro del cargo que va ocupar e inclusive el ultimo ítem de dicho detalle dice **“Y las demás que le fueran asignadas”**, cada empleado es informado previo a la suscripción del contrato.

9. ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?

TABLA 13 Pregunta N° 09 Clima Laboral en la compañía

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		8	15,38	6	11,54	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		6	11,54	3	5,77	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		19	36,54	5	9,62	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		3	5,77	0	0,00	3	5,77
TOTAL		37	71,15	15	28,85	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

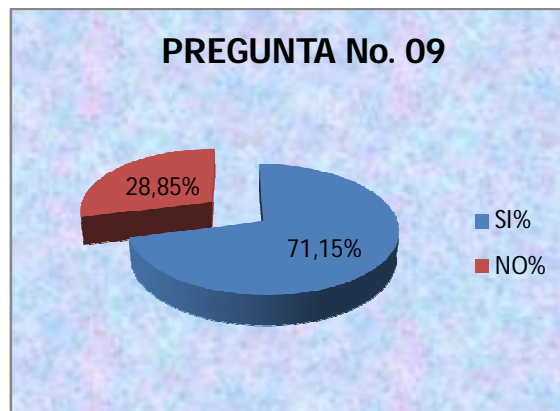


Figura 14: Análisis del Ambiente de Trabajo

Realizado por: La Autora

Análisis

Todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la compañía, una buena gestión sobre las personas mejora la calidad de los procesos clave y de las actividades dentro de la compañía: a lo cual el 28,85% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con el clima laboral existente en la compañía y el 71,15% manifiestan que no.

Interpretación

EL clima laboral dentro de la organización es importante ya que es uno de los factores indispensables para el logro y desarrollo de las actividades, es el medio ambiente (parte física) y humano, es decir la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los empleados, por lo tanto en la productividad, un buen clima orienta hacia el cumplimiento de los objetivos generales por lo cual se debe evaluar y medir, como si se tratara del presupuesto anual.

10. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?

TABLA 14 Pregunta N° 10 Reingenierías para mejorar los procesos

AREA	RESPUESTA	SI	SI%	NO	NO%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		3	5,77	11	21,15	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		1	1,92	8	15,38	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		4	7,69	20	38,46	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		0	0,00	3	5,77	3	5,77
TOTAL		9	17,31	43	82,69	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

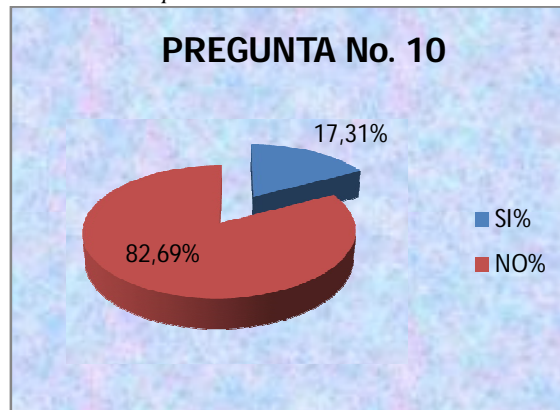


Figura 15: Análisis de Reingenierías para mejorar los procedimientos

Realizado por: La Autora

Análisis

Estamos en un nuevo siglo, por lo cual surge la necesidad de buscar nuevas herramientas y entre ellas está la reingeniería no necesariamente a los productos sino a los procesos que llevan al éxito, por lo que el 82,69% de los encuestados manifiestan que la compañía no planifica realizar reingenierías para mejoramiento de procesos y el 17,31% dicen que si se está considerando a futuro realizar dichas reingenierías.

Interpretación

Es importante aclarar que un proceso rediseñado es distinto a un proceso tradicional, la reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca implementarlos, con el fin de crear ventajas competitivas y estratégicas, con base en los avances tecnológicos, logrando una gestión administrativa y operacional de calidad total.

11. ¿Planifica la compañía al menos una vez al año una Auditoría de Gestión?

TABLA 15 Pregunta N° 11 Planificación de Auditorías de Gestión

AREA	RESPUESTA	SI	SI%	NO	NO%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		2	3,85	12	23,08	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		2	3,85	7	13,46	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		1	1,92	23	44,23	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		1	1,92	2	3,85	3	5,77
TOTAL		7	13,46	45	86,54	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

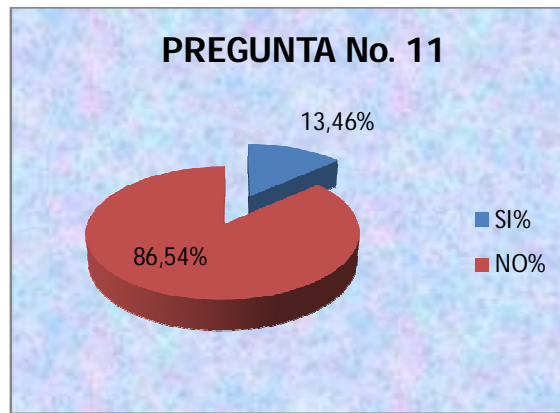


Figura 16: Análisis de la planificación de Auditorías de Gestión

Realizado por: La Autora

Análisis

La auditoria orienta a evaluar las necesidades internas de las empresas y el control interno, obteniendo información detallada que permite a la administración una mejor toma de decisiones frente a lo cual el 86,54% de los encuestados expresan que la organización no planifica Auditorias de Gestión y 13,46% manifiestan que sí.

Interpretación

La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

12. ¿Cree usted que la compañía cuenta con tecnología actual?

TABLA 16 Pregunta N° 12 Tecnología actual de la compañía

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		2	3,85	0	0,00	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		11	21,15	3	5,77	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		7	13,46	2	3,85	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		18	34,62	6	11,54	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		2	3,85	1	1,92	3	5,77
TOTAL		40	76,92	12	23,08	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

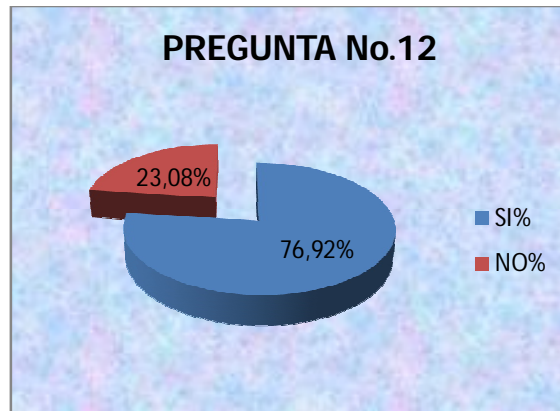


Figura 17: Análisis de la Tecnología Actual

Realizado por: La Autora

Análisis

El punto clave para comprobar y demostrar que la tecnología contribuye al desarrollo empresarial es cuando ésta se convierte en una variable medible, a lo cual 76,92% están de acuerdo con la tecnología existente actualmente en la compañía para el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios y el 23,08% no están de acuerdo con la misma.

Interpretación

La Tecnología de información genera eficacia a las empresas porque les permite lograr rentabilidad, exactitud e inmediatez en la toma de decisiones al interior de su organización, las soluciones tecnológicas permiten una integración real gracias a la capacidad de respuesta de la empresa ante los requerimientos, pues logran una ventaja comparativa significativa con respecto a si no se contara con una solución.

13. ¿Cree usted que la compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?

TABLA 17 Pregunta N° 13 Capacidad de un crecimiento sostenido

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		2	3,85	0	0,00	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		11	21,15	3	5,77	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		5	9,62	4	7,69	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		17	32,69	7	13,46	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		3	5,77	0	0,00	3	5,77
TOTAL		38	73,08	14	26,92	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

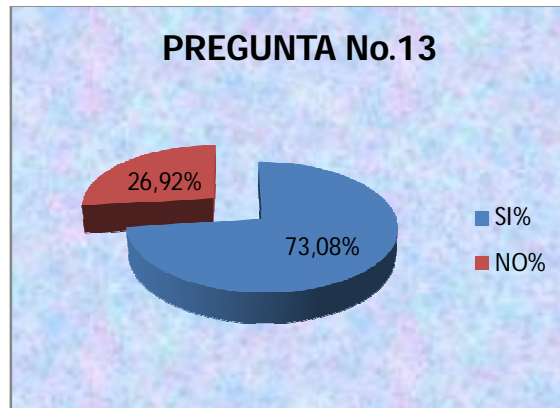


Figura 18: Análisis de la Capacidad de Crecimiento
Realizado por: La Autora

Análisis

Toda actividad implica riesgos, y siempre hay imprevistos. En mayor o menor medida todo riesgo puede devenir en resultados no planeados por las organizaciones, a lo cual el 73,08% del personal cree que la compañía sí está en capacidad de crecimiento sostenido a pesar de presentarse eventos de riesgo y el 26,92% manifiesta no estar de acuerdo con este criterio.

Interpretación

El riesgo operacional es conceptualmente distinto al riesgo financiero y legal, sin duda, una falla operacional puede devenir en un debilitamiento de control y un incremento en la exposición a ese tipo de riesgos; la integridad y consistencia de los procedimientos administrativos y procesos, garantizan la calidad de la gestión administrativa, ante un alcance tan amplio y diversificado, es decir, estamos en condiciones de evitar los factores de riesgo considerados a lo largo de este trabajo.

14. ¿Cree usted que si existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas mensualmente?

TABLA 18 Pregunta N° 14 Cumplimiento de las tareas planificadas.

AREA	RESPUESTA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
AREA ADMINISTRATIVA		1	1,92	1	1,92	2	3,85
AREA DE AUDITORIA		12	23,08	2	3,85	14	26,92
AREA DE IMPUESTOS		6	11,54	3	5,77	9	17,31
AREA DE OUTSORSING		15	28,85	9	17,31	24	46,15
RECURSOS HUMANOS		2	3,85	1	1,92	3	5,77
TOTAL		36	69,23	16	30,77	52	100,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

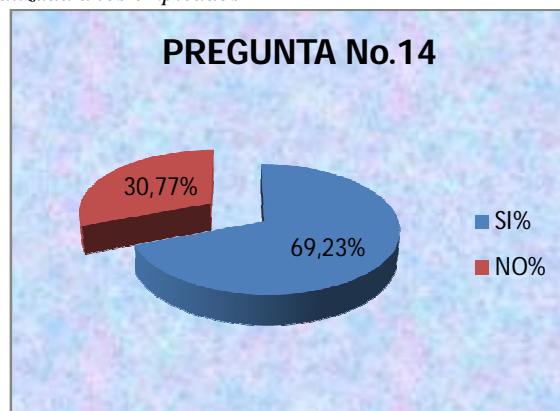


Figura 19: Análisis del cumplimiento de tareas planificadas

Realizado por: La Autora

Análisis

La planificación de actividades es necesaria para la supervivencia y el éxito, de una administración la calidad del sistema de gestión y no sobre la gestión del sistema de calidad, a lo cual el 69,23% de los encuestados aseguran el cumplimiento de las tareas planificadas y el 30,77% manifiesta que no.

Interpretación

La calidad del cumplimiento de la planificación de actividades es una estrategia para hacer crecer el negocio, el objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios a través del cumplimiento de las tareas planificadas, se refleja el resultado mensual de cada medida de rendimiento, para ver la evolución respecto al objetivo y los límites fijados para éste. Los formatos para las revisiones mensuales permiten evaluar el impacto benéfico o no de acciones tomadas en revisiones anteriores.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas para evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta- Los pasos para la prueba de hipótesis son los siguientes:

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis. Según (Hanke:1997) “La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_1 .” Entonces:

H_0 . La realización de una Reingeniería de Procesos en base a una Auditoría de Gestión en la compañía ITARFETI CORPORATION S. A., no contribuirá en el incremento de la rentabilidad.

H_1 . La realización de una Reingeniería de Procesos en base a una Auditoría de Gestión en la compañía ITARFETI CORPORATION S. A., contribuirá en el incremento de la rentabilidad.

4.3.2. Señalamiento de las variables

Variable Independiente. Auditoría de Gestión (pregunta #11)

Variable dependiente. Rentabilidad (pregunta #10)

4.3.3. Verificación de la hipótesis

A partir de la determinación del problema, se plantea la operacionalidad de variables.

Para verificar la hipótesis se utilizara un procedimiento estadístico que no adopta ningún supuesto acerca de cómo se distribuye la característica bajo estudio en la

población, y que solo requiere datos nominales u ordinales, como es la prueba No Paramétrica Chi Cuadrado X^2 , donde frecuencias esperadas son comparadas en relación con frecuencias observadas. La fórmula para el cálculo de este estimador es:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

Para poder aplicar la ecuación anterior se debe obtener las tablas de frecuencia tanto observada como esperada cruzando las variables indicadas en las preguntas #10 y 11, así:

TABLA 19 Cálculo de las frecuencias observadas

	10	SI	NO	TOTAL
11				
POSITIVO		4	3	7
NEGATIVO		5	40	45
TOTAL		9	43	52

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Luego se hace el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula

$$fe_{1.1} = \frac{(\text{total columna})(\text{total fila})}{(\text{total_total})}$$

TABLA 20 Cálculo de las frecuencias esperadas

	3	SI	NO
7			
POSITIVO		1,21	5,79
NEGATIVO		7,79	37,21
TOTAL		9,00	43,00

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Determinada la tabla de contingencia esperada, el valor de X^2 se obtiene a continuación:

$$X^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

TABLA 21 Cálculo estadístico χ^2

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
4	1,21	2,79	7,78	6,42
5	7,79	-2,79	7,78	1,00
3	5,79	-2,79	7,78	1,34
40	37,21	2,79	7,78	0,21
TOTAL:				8,97

Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Donde:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right] = 8,97$$

A partir del cruce de variables se calculan los grados de libertad **GL** con la siguiente ecuación:

$$GL = (\text{Columnas} - 1) * (\text{Filas} - 1)$$

$$GL = (2-1) * (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

Es recomendable para la prueba de la hipótesis trabajar con un nivel de confianza NC del 95% y el siguiente nivel de significación α :

$$\alpha = 1 - \text{NC}$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

Con estos datos se establece en una tabla de frecuencias un valor para $\chi^2 = 3,84$. Este es el valor que debe excederse o igualar con el fin de rechazar la hipótesis nula.

$$\chi^2 \geq 3,84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_1$$

$$\chi^2 < 3,84 \quad \text{acepta } H_0$$

$$\chi^2 > 3,84 \quad \text{rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_1$$

4.3.4. Gráfico

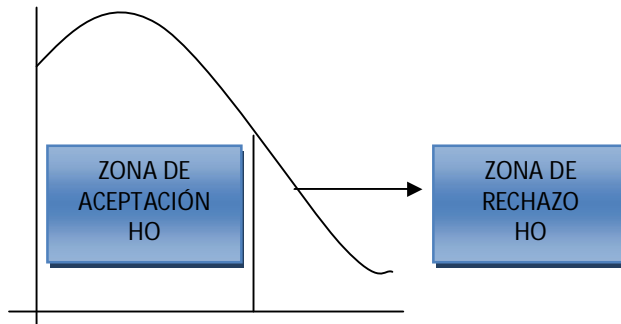


Figura 20: Verificación de la Hipótesis
Realizado por: La Autora

CONCLUSIÓN:

Como el estadístico de la tabla $\chi^2_t = 3,84$ es menor que el valor calculado $\chi^2_c = 8,97$ se rechaza la hipótesis nula que dice: La realización de una Reingeniería de Procesos en base a una Auditoría de Gestión en la compañía ITARFETI CORPORATION, no contribuirá en el incremento de la rentabilidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación realizada a la compañía **ITARFETI CORPORATION S.A.**, llegamos a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Administración de la compañía no se sujeta a las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas, afectando por ende a su rentabilidad.
- ✓ Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente, a pesar de que la compañía es una firma de auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta de estudio internamente, esto ha ocasionado que los procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión.
- ✓ Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- ✓ Los colaboradores de la compañía no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que el resultado de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos, parte sensible de la compañía.

5.2. RECOMENDACIONES

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de lograr que la compañía alcance sus objetivos planteados y sus actividades sean realizadas adecuada y que estén acorde a los requerimientos de las necesidades de sus clientes.

- ✓ Implementar un sistema de comunicación interna, como una herramienta fundamental para la gestión administrativa, operativa y financiera, que permita la integración de nuevos métodos de trabajo incrementando la cultura organizacional y la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
- ✓ Incluir dentro de la planeación estratégica de la compañía la realización de una Auditoría de Gestión que sirva de herramienta para la administración, evitando los continuos cambios de directivos para evitar que estos cambios traigan consecuencias o causen problemas dentro de los miembros de cada área, por lo que se debe evitar el continuo cambio de gerentes, pero de ser necesario su remoción, éstos deben ser reemplazados por personas que sigan con los lineamientos del funcionario anterior.
- ✓ Efectuar un evaluación periódica no solo al recurso financiero sino también al recurso humano con que cuenta la compañía, ya que la rentabilidad está inmersa dentro del proceso operativo que generan las variables antes mencionadas, de las cuales se pueden medir para determinar la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, en el lugar y administración de todos los insumos utilizados en el ciclo económico de la compañía.
- ✓ Implementar los resultados y políticas de la reingeniería de procesos, para formar verdaderos equipos de trabajo donde todos estén integrados, minimizando las verificaciones y ampliando los controles creando un enfoque equilibrado, para que sus ejecutivos sean líderes capaces de influir y reforzar los valores y creencias de sus colaboradores, con sus palabras, hechos y actitudes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Reingeniería de procesos al área de Recursos Humanos, en base a una Auditoría de Gestión para incrementar la Rentabilidad.

Institución Ejecutora: Compañía Intarfeti Corporation S. A.

Ubicación: Av. Orellana No. 1741 y Juan León Mera

Cantón: Quito

Provincia: Pichincha

Beneficiarios: Compañía Intarfeti Corporation S. A.

Tiempo estimado para la Ejecución:

Inicio: Enero 2011 **Fin:** Marzo 2011

Equipo Técnico Responsable: La ejecución de las actividades descritas anteriormente indicadas estará a cargo de la persona encargada como Gerente, quien contara con la ayuda de todos sus colaboradores de la compañía.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Auditoría de Gestión se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de Calidad Total, y con el apoyo de una Reingeniería de procesos permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, especialmente el componente humano de la compañía, para esto deben ser adecuadamente medidos y evaluados de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige.

La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., ha estado en el mercado de los negocios en nuestro país a partir del año 2004. Desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado para la prestación de sus servicios, como una de las firmas más reconocidas de Auditoría Externa, por esta razón la

investigación se realiza con el fin de demostrar la eficacia que tiene una Reingeniería de procesos en la situación actual, aplicando internamente sus conocimientos para que la compañía tenga la capacidad de responder al cambiante mundo moderno de los negocios, donde el avance tecnológico y profesional es acelerado, caso contrario se afectaría su operabilidad, provocando un cúmulo de disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la compañía.

Al aplicar la reingeniería de procesos en el área de Recursos Humanos, se debe considerar la estructura organizacional, políticas de dirección, para coordinar la implementación para el oportuno logro de metas y objetivos, funcionamiento de las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. En este contexto el control de haber sido tomado como una actividad obstructiva, pasa a formar parte de la infraestructura de la entidad, el personal comprende la labor, se comienza a comprender al control como parte integrante y culminante de la gestión, todo lo cual viene llevando a la compañía a un verdadero desarrollo en un mundo competitivo y globalizado.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que en general afecta a las compañías de las mismas características, en especial a la compañía INTARFETI CORPORATION S.A. Es importante poner énfasis en la Auditoría de Gestión como herramienta de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control interno en cada una de las áreas para incrementar la rentabilidad.

Para la realización de una Reingeniería de Procesos al Recurso Humano objeto de esta propuesta se pretende realizar una Auditoría de Gestión, que es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la compañía, la misma apunta al futuro, ayudando a la dirección para alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno. Puesto que en este punto recursos humanos redefine su propia organización y procesos de trabajo, de forma que las políticas de recursos humanos actúen como motores del cambio que debe abordar la compañía. Para ello se pone en marcha la gestión de programas, en la que el

departamento de recursos humanos actúa como director de cada uno de los programas de Reingeniería, los procesos de recursos humanos revisados y reorganizados cubren prácticamente toda la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas:

Los puntos expuestos anteriormente, el anhelo de que la compañía cumpla con sus metas y objetivos propuestos, y el hecho de sentirse participe en la solución de un problema común, así se trate de un modesto aporte, son los hechos que motivan la presente propuesta.

Finalmente motiva la realización de este trabajo el hecho que servirá como fuente de consulta para alumnos, profesores, y personas interesadas en el tema.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- ✓ Contribuir a la compañía ITARFETI CORPORATION S. A. elementos necesarios con una Reingeniería de procesos al área de Recursos Humanos, a fin de que estos puedan crear procesos administrativos integrales y eficientes.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el Control Interno de la compañía, verificando la estructura organizacional, administrativa y financiera, a fin de determinar las áreas críticas.
- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión, verificando el cumplimiento de objetivos y metas, para una correcta toma de decisiones.
- ✓ Proponer una Reingeniería de Procesos del área de Recursos Humanos, actualizando los procedimientos para un mejor desarrollo en la operabilidad de la compañía.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Luego de la investigación se determina que es factible la realización de la presente propuesta, debido a que el mundo cambiante de los negocios obliga que las

compañías realicen una revisión y retroalimentación radical de sus procesos, para alcanzar mejoras eficientes en las áreas críticas y actuales de rendimiento, detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, además es factible la realización de la presente propuesta por que se tiene el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la compañía ITARFETI CORPORATION S. A., porque con la realización de la Reingeniería de Procesos al área de Recursos Humanos, se presentará a la gerencia un aporte sustancial para la toma de decisiones que permitirá incrementar la rentabilidad.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA

Las definiciones de los términos correspondientes a la Auditoría de Gestión están detalladas en el Capítulo II, en el punto 2.4 que corresponde a categorías fundamentales, mientras que en este punto vamos a ser énfasis en los siguientes conceptos que creemos necesarios para la realización de la presente propuesta.

6.6.1. Qué es y no es Auditoría de Gestión

TABLA No. 22: Qué es y no es Auditoría de Gestión

NO ES	ES
1. La opinión del Auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una solida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de la actividad.
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4. Una evaluación aislada de las acciones individuales.	Un examen y evaluación global, en forma compresiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.
6. Una fiscalización “administrativa” que busca encontrar únicamente irregularidades	Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)

Realizado por: Gissela Martínez López

Fuente: Auditoría de Gestión Milton Maldonado

6.6.2. Características de la Auditoría de Gestión

TABLA No. 23: Características de la Auditoría financiera y Auditoría de Gestión

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROPÓSITO	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
ALCANCE	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la Economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
MEDICIÓN	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados	Aplicación de los principios de administración
MÉTODO	Las Normas de Auditoría generalmente aceptados	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del Auditor.
TÉCNICAS	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.
INTERÉS	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales	La gerencia, los accionistas, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la Gestión.
ENFOQUE	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultado, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental(ecología)
ENCARGADOS	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
PERSONAL DE APOYO	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de Contador Público.
INFORME DE AUDITORÍA	Contiene el dictamen del Auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de la Administración y operación de la Entidad.
CONCLUSIONES DEL AUDITOR	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

RECOMENDACIONES DEL AUDITOR	Se refiere a las mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
HISTORIA	Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe. Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del Auditor externo o Contador Público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la Auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador) Nació con la profesión del Auditor Interno y el Auditor Gubernamental.
CATALIZADOR	La tradición y diversos dispositivos legales y profesionales durante los últimos 100 años.	Iniciativa de auditores internos dinámicos y/o Organismos Superiores de Control, debido a la necesidad de un mejor aprovechamiento de recursos.
FRECUENCIA	Regular, preferiblemente anual	Cuando se considere necesario
IMPORTANCIA	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
INDEPENDENCIA DEL ADITOR	Imprescindible	Imprescindible

Realizado por: Gissela Martínez López

Fuente: *Auditoría de Gestión Milton Maldonado*

6.6.3. Herramientas de la Auditoría de Gestión

6.6.3.1. Control Interno

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

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

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

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- ✓ Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ✓ Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- ✓ Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- ✓ Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Componentes

Podemos definir como componentes del control interno los siguientes:

- a. Entorno de Control

- b. Evaluación de Riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión

a. Entorno de Control

- Según *PEREZ SOLORZANO Pedro Manuel* AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO (2007) señala:

“El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

b. Evaluación de Riesgos

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

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

c. Actividades de Control

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.”

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

d. Información y Comunicación

“Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.”

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

e. Supervisión

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.”

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- ✓ Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- ✓ Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión.
- ✓ Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- ✓ Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- ✓ Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse
- ✓ Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- ✓ Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

6.6.3.2. Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a. Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

b. Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

6.6.3.3. Riesgos de Auditoría

- Según *MALDONADO E. Milton K.* AUDITORÍA DE GESTIÓN (1984;56) señala:

“El riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”

Es importante en toda organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Por consiguiente, la Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

a. Riesgo Inherente

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno

b. Riesgo de Control

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

c. Riesgo de detención

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno

6.6.4. Reingeniería de procesos

a. Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos

b. Reingeniería de Procesos: Es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

- c. **Objetivo de la Reingeniería de Procesos:** Se reduce el tiempo y el costo incrementando la calidad en los servicios.
- d. **Principios de la reingeniería de procesos de negocio:** Se estima en doce los principios clave en los que se basa:
1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
 2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la Reingeniería.
 3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
 4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
 5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
 6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
 7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan.
 8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio,
 9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
 10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
 11. La Reingeniería no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
 12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

La Investigación fue descriptiva y luego paso a ser explicativa, donde se aplicó el método correlacional, que permitió medir el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra.

Además el presente estudio debido a la naturaleza de las variables, responde a una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La presente propuesta está realizada en dos partes, la primera cuenta con una Auditoría de Gestión para determinar las áreas críticas de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A. para luego en base a ella se pueda realizar una Reingeniería de procesos.

6.8.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

En la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A se inicia el 11 de Enero de 2011, una Auditoria de Gestión con el propósito de efectuar una reingeniería para el mejoramiento de algunos procesos existentes en la compañía.

La validez de estos resultados se sustenta en criterios, técnicos tanto conceptuales como metodológicos, que se aplican dentro de la Administración por Procesos y que, finalmente se presentan una serie de recomendaciones para la implementación del mejoramiento continuo de los procesos de la compañía, que permitirá enfocarse a una cultura organizacional basada en la Administración por Procesos eficientes y que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

Para lo cual exponemos a continuación la siguiente Auditoría de Gestión, para evaluar los procesos existentes y poder realizar una reingeniería a los procesos que necesitan de mejoramiento.

6.8.2. REINGENIERÍA DE PROCESOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La Reingeniería de Procesos es una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de la realidad de la compañía, pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial de la compañía.

La presente reingeniería se refiere exclusivamente a lo relacionado con el Análisis y mejoramiento de los procesos de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. al Área de Recursos Humanos, la parte más sensible de la compañía, por lo que finalmente se presenta una serie de recomendaciones para la implementación del mejoramiento continuo de los procesos en la Compañía.

A continuación se presenta la reingeniería de procesos:

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la evaluación lo realizamos según lo determinado tanto en los seguimientos de la Auditoría de Gestión como en el cronograma de implementación de actividades de la Reingeniería de Procesos que son objetos de la propuesta.

AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
EN LA COMPAÑÍA ITARFETI
CORPORATION S.A.**

Av. Rumiñahui 07 - 50 y los Shyris Telf: 032-872170 - 091-987930



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

FASE I: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

FASE III: EJECUCIÓN

FASE IV: INFORME DE RESULTADOS

FASE V: SEGUIMIENTO



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	REF. P/T
Antecedentes	AP1
Misión y Visión	AP1
Control legal y normativo	AP1
Regularizaciones de Entidades de Control	AP1
Foda	AP2
Proceso Administrativo	AP3
Estructura Organizacional	AP4
Manual de Procesos y Procedimientos	AP5
Análisis externo	AP5



AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

ARCHIVO PERMANENTE

Av. Rumiñahui 07 - 50 y los Shyris Telf: 032-872170 - 091-987930



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ANTECEDENTES:

La Compañía **ITARFETI CORPORATION S.A.**, ha estado en el mercado de negocios en nuestro país a partir del 2004. Desde entonces ha logrando consolidar un importante mercado para prestar sus servicios.

Cuando comenzó la compañía, se pensaba que la integridad y la confianza eran claves para el éxito futuro y luego de estos años los logros alcanzados dan la razón. Hoy todavía se piensa que estos valores son la clave para seguir alcanzando importantes resultados. Estas creencias han permitido que la compañía sea líder en la prestación de servicios en estos últimos años.

La compañía se enorgullece en comprender los problemas y oportunidades de la consultoría. **ITARFETI CORPORATION S.A.** está comprometida a lograr la excelencia y esto es notorio en todos los servicios que se presta. Sus clientes son su mejor posesión y están dedicados a servir sus necesidades.

MISIÓN

Participar en el mejoramiento técnico y económico de sus clientes a través de la prestación de servicios de asesoría eficientes a fin ser un apoyo en las actividades diarias de los mismos.

VISIÓN

Constituirse como una compañía líder en el mercado nacional en la prestación de servicios de asesoría en los diferentes ámbitos de acción con el propósito de satisfacer los requerimientos de sus clientes y de los miembros que la conforman.

CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO

Acta De Constitución

Para la constitución y para las actividades que puede realizar la compañía **ITARFETI CORPORATION S.A.**, todas las cláusulas y demás parámetros constan en el acta de constitución.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Base Legal

a) Denominación

De conformidad con las Leyes de la República del Ecuador, se constituye la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., se regirá por los Estatutos Sociales, la Ley de Compañías; y, demás disposiciones vigentes en cuanto sea aplicable por la Ley de Compañías. En todos los actos en que intervenga se identificará con su denominación social con el nombre ITARFETI CORPORATION S.A.

b) Duración

El plazo de duración de la Compañía es el de cincuenta (50) años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, pero podrá disolverse y liquidarse antes del vencimiento de dicho plazo, o prorrogarse de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

c) Operaciones

Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., podrá efectuar las siguientes operaciones, en moneda nacional (dólares americanos).

- ✓ Brindar servicios y asesoramiento en los campos contable, financiero, tributario de auditoría externa, legal, administrativo y computación.
- ✓ Procesamiento de datos, implementación y diseño de sistemas contables e información gerencial.

d) Domicilio

El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador y podrá establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del país o del exterior.

Capital

El capital autorizado de la compañía es de USD 1,600.00 dólares americanos y el capital suscrito será de USD 800.00 dólares americanos dividido en ochocientas acciones nominativas de un dólar cada una, que podrá ser aumentado por la Junta General de Accionistas.

REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL

La compañía para su adecuado funcionamiento y evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, para esto debe conocer a

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



cabalidad sus responsabilidades como empresa, el alcance de sus operaciones y sus deberes. La compañía está sujeta a las regulaciones de los siguientes organismos:

a. Superintendencia de Compañías

Es la entidad del sector público que regula el adecuado desempeño de actividades, ya que al pertenecer al grupo de empresas que están bajo la revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones puede ocasionar graves problemas en sus actividades, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves.

b. Servicio de Rentas Internas SRI

Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actué como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

c. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, para lo cual es indispensable que la compañía cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.

d. Municipio Metropolitano de Quito

Este organismo es un factor decisivo o que dificulte el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, pero es necesario cumplir las obligaciones adquiridas mediante ordenanzas o reglamentos del municipio. La obligación de la compañía de limita al pago anual del impuesto predial, patentes entre otros.

e. Ministerio de Trabajo

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones patronales tales como décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



FODA

Fortalezas:

- ✓ Excelente actitud y gestión Directiva
- ✓ Objeto, Fines y Metas definidos
- ✓ Adecuados canales de distribución del personal
- ✓ Sistema definido de operaciones
- ✓ Calidad y eficiencia en la prestación de servicios de asesoría
- ✓ Amplia experiencia técnica profesional de los miembros de la organización.
- ✓ Alianzas estratégicas realizadas para mejorar la calidad del servicio de asesoría

Oportunidades:

- ✓ Crecimiento como organización
- ✓ Capacitación continua al personal
- ✓ Realización del trabajo en forma oportuna y tiempos establecidos
- ✓ Agilidad en el trabajo, lo que garantiza la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ✓ Clientes permanentes
- ✓ Crecimiento significativo en el mercado competitivo..
- ✓ Diversificar la variedad de los servicios prestados.

Debilidades:

- ✓ No saber si los objetivos se cumplirán en su totalidad
- ✓ Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos
- ✓ Falta de cumplimiento de las funciones por el personal
- ✓ Desconocimiento de Estatutos y reglamento interno
- ✓ Inadecuado sistema de fijación de costos.
- ✓ Falta de cumplimiento de los objetivos de los niveles directivos.
- ✓ Inadecuado sistema de remuneraciones.

Amenazas:

- ✓ Falta de buenas prácticas control interno
- ✓ Cambio constante en los niveles directivos
- ✓ Inadecuada distribución de información interna
- ✓ La competencia
- ✓ Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo
- ✓ Aplicación de medidas correctivas a destiempo
- ✓ Baja motivación de los colaboradores.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo de la compañía ITARTETI CORPORATION S.A., implica las fases de: Planeación, Organización, Dirección y Control, todos y cada uno de ellos realizado de manera conjunta para lograr los resultados propuestos.

• **Planeación**

La planeación abarca la definición de los objetivos o metas de ITARTETI CORPORATION S.A., el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios en otras palabras como se debe realizar las actividades de asesoría

La planeación se define en términos de que sea informal o formal. La mayoría de veces administradores de la compañía se ocupan de la planeación, pero se ocupan sólo de la variedad informal. En la planeación informal no se escribe nada, y se comparten poco o nada de los objetivos con otras personas de la compañía. Esto ha ocasionado muchas veces que los subordinados no conozcan que objetivos cumplir y la forma de obtenerlos.

• **Organización**

La estructura de la organización describe el marco de la misma. La estructura de ITARTETI CORPORATION S.A., puede analizarse en dos dimensiones: formalización, y centralización.

El grado en que ITARTETI CORPORATION S.A., se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización, mientras más normas y reglamentos existan en la compañía, será más formal su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas ocasiones la toma de decisiones está centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada.

• **Dirección**

Para ITARFETI CORPORATION S.A., el dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

- **Control**

El control dentro de ITARFETI CORPORATION S.A., ha sido definido bajo la perspectiva limitada. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

El control para todas las organizaciones se define como una etapa primordial en la administración de ITARFETI CORPORATION S.A., pues, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de ITARFETI CORPORATION S.A., Prácticamente todas las actividades de la empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas que se controlan en la empresa son:

Áreas de prestación de servicios

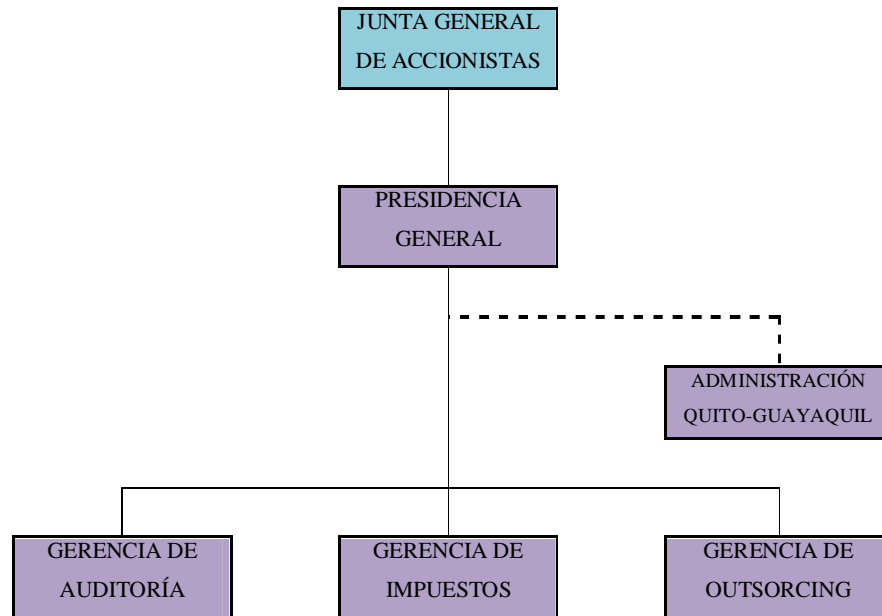
Selección de Personal



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa actual de ITARTETI CORPORATION S.A. es la siguiente:



Funciones y principales actividades

a. Junta General de Accionistas

Se reúne una vez al año los primeros días de Enero o cuando se requiere tomar decisiones trascendentales para el adecuado funcionamiento de la compañía. La Junta General de Accionistas define los lineamientos básicos para el accionar de la compañía durante un período fiscal. La Junta revisa los resultados alcanzados en el período terminado y en el caso de ser necesario se realizan los correctivos pertinentes para el siguiente periodo.

b. Presidencia General

Está a cargo del presidente, el cual es el responsable de cumplir las disposiciones de la Junta General de Accionistas, y coordina el trabajo a realizarse por cada una de las gerencias a nivel nacional.

c. Gerencia de Auditoría

Esta gerencia tiene la función de realizar el plan anual de auditoría y de coordinar el adecuado desenvolvimiento de las actividades a nivel nacional.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



d. Gerencia de Impuestos

Por su amplia trayectoria, este cargo es el responsable del adecuado funcionamiento a nivel nacional y es capacitador nacional de impuestos.

e. Gerencia de Outsourcing

Responsable de las áreas de consultoría y contabilidad a nivel nacional, discute directamente los resultados de los trabajos realizados con los clientes.

f. Supervisión de Auditoría

Esta función es responsabilidad directa de la gerencia de auditoría, se encargan de realizar el seguimiento a los clientes y reportar resultados para la preparación de informes de auditoría.

g. Supervisión de Impuestos

Realizar los trabajos en las dependencias en los clientes y reporta semanalmente el avance de actividades a la gerencia de Impuestos.

h. Supervisión de Outsourcing

Planifica los trabajos de las áreas de contabilidad y consultoría, reporta permanentemente los resultados a la gerencia.

i. Sénior de Auditoría

Se encarga de la coordinación del grupo en el trabajo de campo, y de tomar las decisiones que considere necesarias para el adecuado desempeño de las actividades.

j. Sénior de Impuestos

Se encarga de trabajos delegados previamente por el área de supervisión, y es instructor de los colaboradores de nuevo ingreso a la compañía.

k. Sénior de Outsourcing

Se encarga de la elaboración de informes referentes a contabilidad y más tareas afines dentro de las instalaciones del cliente.

l. Asistentes

Cumplen funciones previamente encomendadas sujetas a un programa de trabajo establecido por los supervisores de las diferentes áreas.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



m. Personal de Apoyo

Por su nivel de preparación y experiencia únicamente realizan actividades menores, de acuerdo a su desenvolvimiento se los ubica posteriormente en un diferente departamento.

Requisitos para cada cargo:

- Estudios profesionales en Contabilidad o carreras afines.
- Experiencia en las actividades del puesto.
- Conocimiento sobre las funciones de cada área
- Presentación de la documentación oficial que requiera el negocio.

Características Personales:

- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de organización.
- Actitudes positivas en las relaciones interpersonales.
- Estabilidad y control emocional.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El manual tiene por objeto detallar las políticas y normas que guíen las actividades de los colaboradores de "ITARFETI CORPORATION S.A." de manera concordante con la misión institucional, a base de procesos de reingeniería institucional y la legislación laboral vigente.

2. MISIÓN.

Recursos Humanos es un proceso técnico que posibilita a la Compañía "ITARFETI CORPORATION S.A." Contar con un personal eficiente, idóneo y suficiente, adecuadamente capacitado, remunerado, motivado y con un alto sentido profesional y ético para cumplir con su misión, para lo cual formula políticas, normas, procedimientos y metodologías de administración integrada del recurso humano.

3. VISION.

Se contará con un profesional que se encargue específicamente del manejo de recursos humanos, para constituirse en un área estratégica de la gestión institucional, basando su acción en los valores corporativos, impulsando liderazgo por competencias, generando políticas, normas, procedimientos y metodologías como factores claves del éxito para la administración del talento humano y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes que garanticen el desarrollo institucional sostenido.

ANÁLISIS EXTERNO

Competencia

La competencia es uno de los factores claves que definen la permanencia de la compañía en el mercado, por los que las decisiones que se tomen para mitigar este contingente son trascendentales. Según el diagnóstico realizado por la gerencia de la compañía se ha determinado que se perdió un 15% de mercado en el primer semestre del 2010 en relación al semestre anterior, por lo que las acciones tomadas fueron principalmente para consolidar el actual mercado y los objetivos planteados recuperar en un plazo de dos años el mercado perdido.

La masificación del servicio y el abaratamiento de los costos de la competencia son uno de los factores que más preocupa a la gerencia de la compañía, por esta razón se tiene previsto hacer una revisión de los costos de los servicios para asemejarse de alguna manera a los de la competencia si dejar de lado la eficiencia en la prestación de los servicios.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



FASE I:

ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

Prácticamente es la familiarización del Auditor Externo con la compañía, es el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales, la revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable uno muy breve.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**ENTIDAD:** COMPAÑÍA INTARFETI CORPORATION S.A.**OBJETIVO:** Familiarizarse con el entorno de la Compañía y así obtener un diagnóstico integral de las Áreas que las componen y de sus actividades, actualizar el Archivo Permanente.

No.	DESCRIPCIÓN	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha
1.	Realizar una entrevista al Gerente	A1	M.L.G.M.	10/01/2011
1	Realice una Visita previa a la entidad	A1	M.L.G.M.	10/01/2011
2	Evalúe en forma preliminar la estructura del Control Interno	A2	M.L.G.M.	10/01/2011
3	Realice un Análisis FODA	A3	M.L.G.M.	11/01/2011
4	Selección de los componentes que van a ser estudiados	A4	M.L.G.M.	12/01/2011
6	Elabore el Informe Preliminar	A5	M.L.G.M.	14/01/2011



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

CREACIÓN

"ITARFETI CORPORATION S.A." se constituyó el 26 de Enero del 2004 en la ciudad de Guayaquil, mediante escritura de constitución registrada en la Notaría XVI del mismo cantón. El capital con el que inició las actividades fue de USD 800.00 divididas en ochocientas acciones nominativas de USD 1.00 cada una.

El plazo de duración de la Compañía es el de cincuenta (50) años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, pero podrá disolverse y liquidarse antes del vencimiento de dicho plazo, o prorrogarse de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

FINALIDAD

Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., podrá efectuar las siguientes operaciones, en moneda nacional (dólares americanos).

- ✓ Brindar servicios y asesoramiento en los campos contable, financiero, tributario de auditoría externa, legal, administrativo y computación.
- ✓ Procesamiento de datos, implementación y diseño de sistemas contables e información gerencial.

La dirección de la compañía la asume el señor Carlos Castro, quien toma las decisiones para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la misma.

OBJETIVOS Y POLÍTICAS

No están formalmente definidos por escrito, pero como la compañía busca el crecimiento económico, todos sus esfuerzos se encaminan a conseguirlas y establecer las políticas indispensables para optimizar la administración que facilite el logro de objetivos y los rendimientos consecuentes.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROBLEMAS DETECTADOS

Los resultados de la Evaluación del Control Interno, se obtuvieron mediante observación y se respalda con su respectiva documentación; en los casos que no se logró conseguir evidencia, se realizaron entrevistas a los Miembros de la Junta General de Accionistas o se solicitó información a los empleados, referente a los procedimientos por ellos utilizados, obteniendo las siguientes observaciones generales:

- ✓ No existe un adecuado sistema para el cálculo de honorarios, sino que se los estima a juicio de la gerencia o de la administración, lo que impide que éstos tengan relación con el tiempo utilizado para la prestación de servicio y la necesidad de cubrir los costos incurridos en la prestación del servicio.
- ✓ En muchas oportunidades la dirección de la compañía no cumple las resoluciones, normas estatutarias y reglamentarias emanadas de la junta general y del directorio.
- ✓ La gerencia de la compañía toma decisiones interpretando que son las mejores para el beneficio de todos sus integrantes, sin tomar en cuenta los riesgos que implica esta práctica.
- ✓ No cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ No se consideran los riesgos del inadecuado manejo de remuneraciones y seguridad social de los empleados.
- ✓ No posee por escrito los objetivos, a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ No se toman acciones concretas para enfrentar a la competencia.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ANALISIS FODA

COMPAÑÍA INTERFATI CORPORATION S.A.

FODA	OPORTUNIDADES 1. Crecimiento como organización	AMENAZAS 1. Falta de buenas prácticas de control interno
FORTALEZAS 1. Excelente actitud y Gestión Directiva	ESTRATEGIA F.O. 1. Evaluar el crecimiento económico de la organización factor clave dentro de la misma, ya que esta vinculado directamente con la motivación de sus colaboradores.	ESTRATEGIA F.A. 1. Rediseñar el sistema de control interno de la compañía.
DEBILIDADES 1. No saber si los objetivos se cumplirán en su totalidad	ESTRATEGIA D.O. 1. Establecer objetivos para cada una de las áreas y equipos de trabajo que permitan lograr la visión que persigue la organización.	ESTRATEGIA D.A. 1. Determinar e implementar políticas y procedimientos de control interno en toda la organización.

FODA	OPORTUNIDADES 2. Capacitación continua del personal	AMENAZAS 2. Cambio constante en los niveles directivos
FORTALEZAS 2. Definición clara de objetivos y metas.	ESTRATEGIA F.O. 2. Contar con colaboradores cuyas competencias se identifiquen con los objetivos de la organización.	ESTRATEGIA F.A. 2. Cumplir de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento y estatuto de la compañía la duración o periódica de los cargos.
DEBILIDADES 2: Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos.	ESTRATEGIA D.O. 2. Promover y Mejorar el nivel de comunicación en toda la organización a través de un entorno de calidad	ESTRATEGIA D.A. 2. Fortalecer los canales de comunicación en la compañía



FODA	OPORTUNIDADES 3. Realización de trabajo en tiempos establecidos	AMENAZAS 3. Inadecuada distribución de información interna.
FORTALEZAS 3. Adecuados canales de distribución del personal	ESTRATEGIA F.O. 3. Cumplir los responsables los cronogramas de trabajo planificados	ESTRATEGIA F.A. 3. Realizar los procesos y procedimientos de comunicación efectiva interna
DEBILIDADES 3. Falta de cumplimiento de las funciones por el personal.	ESTRATEGIA D.O. 3. Efectuar la actualización del manual de funciones de la compañía.	ESTRATEGIA D.A. 3. Determinar responsables de acuerdo a las funciones de cada cargo para el cumplimiento de las labores del día a día.

FODA	OPORTUNIDADES 4. Agilidad en el trabajo, lo que garantiza la satisfacción de las necesidades del cliente.	AMENAZAS 4. La competencia.
FORTALEZAS 4. Definición del esquema Operativo de la compañía.	ESTRATEGIA F.O. 4. Aplicación del mejoramiento continuo de procesos y procedimientos	ESTRATEGIA F.A. 4. Analizar e identificar los beneficios y desventajas que los clientes tienen en la prestación de los servicios de la compañía.
DEBILIDADES 4. Desconocimiento de Estatutos y reglamento interno.	ESTRATEGIA D.O. 4. Facilitar y potenciar las relaciones entre colaboradores y compañía a través de la aplicación tanto del reglamento interno y de los estatutos.	ESTRATEGIA D.A. 4. Establecer acuerdos de prestación de servicios que ofrezcan ventajas tanto a la compañía como a los clientes.



FODA	OPORTUNIDADES 5. Clientes permanentes	AMENAZAS 5. Toma de decisiones aceleradas sin análisis previo.
FORTALEZAS 5. Calidad y eficiencia en la prestación de servicios de asesoría.	ESTRATEGIA F.O. 5. Prestación de servicios diferenciados en relación a la competencia	ESTRATEGIA F.A. 5. Formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) y proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles de los servicios prestados.
DEBILIDADES 5. Inadecuado sistema de fijación de costos.	ESTRATEGIA D.O. 5. Analizar los estudios de mercado para establecer y fijar los costos y tarifas de prestación de servicios, en beneficio tanto de la compañía y del cliente.	ESTRATEGIA D.A. 5. Aportar calidad y valor al cliente, esto es, ofreciendo buenas condiciones en la prestación de servicios que el cliente espera recibir y a un precio accesible.

FODA	OPORTUNIDADES 6. Crecimiento significativo en el mercado competitivo	AMENAZAS 6. Aplicación de medidas correctivas a destiempo.
FORTALEZAS 6. Amplia experiencia técnica profesional de los miembros de la organización.	ESTRATEGIA F.O. 6. Generación de mayores recursos para mantener su nivel de actividad actual, adquiriendo una posición competitiva más sólida.	ESTRATEGIA F.A. 6. Seleccionar estrategia que dependerán de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos por parte de la compañía.
DEBILIDADES 6. Falta de cumplimiento de los objetivos de los niveles directivos.	ESTRATEGIA D.O. 6. Fidelidad en el cumplimiento de los objetivos asumiendo con responsabilidad los nuevos retos empresariales.	ESTRATEGIA D.A. 6. Mantener la capacidad de crecimiento con nuevos negocios a través de la diversificación, en la prestación de los servicios.



FODA	OPORTUNIDADES 7. Diversificar la variedad de los servicios prestados.	AMENAZAS 7. Baja motivación de los colaboradores.
FORTALEZAS 7. Alianzas estratégicas realizadas para mejorar la calidad de los servicios prestados.	ESTRATEGIA F.O. 7. Alcanzar una mayor participación en el mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de marketing.	ESTRATEGIA F.A. 7. Estimular a los colaboradores a través de la estabilidad laboral.
DEBILIDADES 7. Inadecuado sistema de remuneraciones	ESTRATEGIA D.O. 7. Efectuar estudios de escalas de remuneraciones de acuerdo al perfil y funciones de los colaboradores	ESTRATEGIA D.A. 7. Determinar los factores de insatisfacción que surgen de las relaciones laborales, e implementar medidas de corrección.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

DETERMINACIÓN DE COMPONENTES

Los componentes en análisis son las siguientes áreas de la compañía:

✓ JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Se reúne una vez al año en los primeros días de Enero, o cuando se requiere tomar decisiones trascendentales para el adecuado funcionamiento de la compañía. Entre las principales actividades de la Junta se pueden citar:

a. Determinación de costos de honorarios y prestación de servicios

La Junta revisa el costo de los honorarios y deciden aumentar en un 10% en relación al año anterior, pero en la mayoría de los casos el costo no refleja la cantidad de recursos empleados para la prestación de servicios, y se demuestra que los honorarios no cubren los costos incurridos, consecuentemente no se logra rentabilidad.

Esto se debe a que ITARFETI CORPORATION S.A. no mantiene estadísticas y registros de los costos de servicios prestados, a efecto de planificar los servicios solicitados, a base de la experiencia en casos similares.

b. Determinan los niveles de aprobación que deben tener los informes producto del trabajo realizado en cada área, además de su control y seguimiento.

c. Establecen lineamientos para la contratación de personal, ya que no se cuenta con una política establecida para el caso.

d. Analizan las estrategias que podrían ser empleadas para expandir el mercado.

En las decisiones tomadas la Junta no mantiene comunicación con los niveles inferiores, por lo que las gerencias, desconocen los lineamientos establecidos y apenas se las conoce, cuando ya se actuó con una norma diferente a la establecida por la Junta

✓ PRESIDENCIA GENERAL

Es responsable de coordinar las actividades de las gerencias, sin embargo se limita a recibir los resultados y comentarios para tomar los correctivos que considere son convenientes.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



La presidencia debe encargarse de hacer cumplir con las disposiciones de la junta, pero observamos que únicamente, toma decisiones, interpretando que podrían ser las mejores para el adecuado desarrollo de las actividades de la compañía. También tiene la responsabilidad de revisar las actividades de cada gerencia para verificar se estén llevando de la mejor manera; pero en la práctica deja a criterio de las gerencias las decisiones en cuanto a recursos a emplearse, el seguimiento a los clientes, la búsqueda y visitas de clientes nuevos y la aprobación de los informes producto de los servicios prestados.

✓ GERENCIA DE AUDITORÍA

Se encarga de planificar los trabajos contratados, realiza el plan anual de auditoría y coordina el adecuado desenvolvimiento de las actividades a nivel nacional. En la mayoría de los casos se planifica de manera improvisada, dependiendo de los requerimientos del cliente o de la urgencia de entrega de los informes correspondientes.

En otros casos no se planifica y los responsables realizan los trabajos de acuerdo a la forma en que ejecutan actividades similares y se asignan recursos humanos sin tomar en cuenta el grado de preparación técnica de la persona o de la complejidad del cliente, por lo que los resultados no son los óptimos y no se puede determinar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados.

✓ GERENCIA DE IMPUESTOS

Esta área se encarga de la capacitación a nivel nacional de los empleados de los diferentes cambios que se viene dando en la actualidad, generalmente lo que respecta a cambios efectuados por el SRI, pero en la práctica no se cubren estas expectativas, lo que ocasiona falta de conocimiento al momento de la prestación de servicios. La actualización de los procedimientos y de los procesos empleados para la prestación de servicios no se las hace de manera adecuada, porque no existe una política de la gerencia para revisar los cambios que asegure una actualización permanente.

✓ GERENCIA DE OUTSOURCING

Responsable de las áreas de consultoría y contabilidad a nivel nacional, discute directamente los resultados de los trabajos realizados con los clientes. Una de las buenas prácticas de esta gerencia es la comunicación permanente de los resultados alcanzados al

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



nivel superior, lo que garantiza que las dos áreas trabajen de manera conjunta y puedan intercambiar ideas para aumentar la eficiencia en la prestación de los servicios. Sin embargo no se ha definido con claridad el proceso de ejecución de un contrato porque esta área es muy diversificada y engloba varias actividades del ámbito contable y financiero y cada una encierra actividades de ejecución y control diferentes, por lo que coordinarlas causa confusión en la gerencia como en el personal de apoyo.

El personal que labora bajo la supervisión de esta gerencia, no cuenta con la capacitación requerida para realizar sus funciones y el personal nuevo no recibe inducción adecuada, porque la capacitación la realizan los mismos colaboradores, lo que da lugar a que se cometan errores por la falta de conocimiento y experiencia.

✓ RECURSOS HUMANOS

En la evaluación se determinó que aproximadamente un 50% del personal que presta sus servicios en la compañía, no tiene el grado de preparación requerido para cumplir sus actividades y sumado a la falta de capacitación, ocasiona resultados inadecuados.

Los colaboradores no comunican los resultados parciales obtenidos de su trabajo, lo que impide emitir alternativas o complementar con otros procedimientos, para hacer más eficiente la prestación de servicios.

Al ingreso de los empleados en la empresa, no se les exigió requisitos mínimos para ocupar ciertos cargos; esto se debió a que la selección se hizo sin definir un perfil objetivo de cada uno; sin embargo, los empleados conocen su trabajo, pero en la práctica no eligen la alternativa más adecuada.

Los colaboradores de la compañía no cumplen con los lineamientos establecidos informalmente para las diferentes actividades, debido a que no están por escrito y no se difunden entre los miembros de la compañía, derivando en multas por incumplimiento y malestar entre los empleados.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

CARTA A LA GERENCIA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Doctor
Carlos M. Castro
Presidente de ITARFETI CORPORATION S.A.
Presente,

Adjunto el Informe de Evaluación de Control Interno, realizado a las diferentes funciones de la compañía, que se realizó con el propósito de determinar el cumplimiento y validez de los procedimientos establecidos para el adecuado control interno de la empresa.

Objetivo:

Exponer el análisis efectuado sobre el funcionamiento del sistema de control interno imperante en la compañía ITARFETI CORPORATION S.A. durante el segundo semestre del año 2010.

La evaluación realizada procura concluir acerca de si el sistema de control interno vigente en la organización, permite asegurar en forma razonable el logro de los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, la oportunidad y confiabilidad de las decisiones emanadas por las gerencias y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas.

Por lo tanto, el presente documento constituye una herramienta de control para la conducción y brinda una apreciación del estado del sistema de control interno imperante para los aspectos más relevantes.

Alcance:

Este documento contiene los elementos de una evaluación global practicada al sistema, recoge actividades desarrolladas al igual que da cuenta de procesos y actividades más relevantes ejecutadas por las diferentes Gerencias, en el período comprendido entre el 1º de julio y el 31 de diciembre de 2010.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



CONDICIONES REPORTABLES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Determinación de Costos de Honorarios y Prestación de Servicios:

Los honorarios establecidos por la compañía no hacen relación a la determinación de costos incurridos, ya que no se hace una planificación de tiempo, cálculo de remuneraciones de profesionales, gastos, movilización, viáticos, recursos e insumos a emplearse, por lo que en algunas ocasiones el honorario no cubre los costos, de los servicios prestados.

La compañía no cuenta con estadísticas y registros adecuados de los costos de servicios prestados, a efecto de planificar los nuevos servicios solicitados, a base de la experiencia en casos similares.

Recomendación:

La Junta General debe delegar al administrador el realizar un análisis minucioso para reconocer detalladamente los valores que conforman el costo del servicio, para una adecuada determinación de honorarios. Mantener una estadística de clientes y servicios prestados para facilitar el cálculo, condiciones y características de clientes antiguos, con datos como lo siguientes:

- ✓ Nombre del cliente
- ✓ Nombre del ejecutivo con quien se realizó la negociación
- ✓ Monto pactado por el servicio
- ✓ Fecha de iniciación y finalización del servicio.
- ✓ Equipo a cargo del trabajo de campo
- ✓ Tiempo incurrido en la prestación del servicio.
- ✓ Condiciones o cláusulas adicionales del contrato.

Niveles de Aprobación de Informes

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



La Junta General de Accionistas, dentro de sus funciones no delimita cuales son los niveles de aprobación, control y seguimiento, que deberán tener los informes emitidos en cada gerencia.

Recomendación:

La Junta General de Accionistas en sus reuniones anuales tomará en consideración la presentación adecuada de informes, ya que éstos son el resultado final de la investigación realizada y constituyen la imagen de la compañía, por lo que se requiere implantar una política que señale que todos los informes contengan por lo menos la firma del gerente del área en donde se origina el informe, para ser válido y sea entregado al cliente.

Contratación de Personal

La compañía no cuenta con políticas para la contratación de personal, ni posee por escrito algún instructivo que haga referencia a este tema.

Recomendación:

La Junta General en sus reuniones anuales debe implantar lineamientos para la selección técnica de colaboradores. La selección de personal es de vital importancia, ya que son ellos los que ayudarán a la compañía a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que es importante implantar políticas para su reclutamiento, con esto se ayuda a que se alcancen los objetivos del contrato.

Expansión del Mercado de Servicios

La compañía no cuenta con políticas o estrategias para expandir el mercado, y obtener nuevos clientes, como se observa en el ejercicio examinado, únicamente se incrementó un cliente nuevo.

Recomendación:

La Junta General de Accionistas a base del crecimiento de la compañía, debe considerar en sus reuniones anuales, la promoción e inclusión de nuevos clientes, y las estrategias para conseguirlos

Comunicación Adecuada de Resoluciones

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Las decisiones tomadas por la Junta no son comunicadas o no se informan a las gerencias inferiores, por lo que las gerencias, no conocen los lineamientos establecidos para la ejecución de las diferentes actividades.

A5 4/10

Recomendación:

Una de las políticas de la Junta General de Accionistas debe ser comunicar las decisiones adoptadas, para que sean cumplidas por las gerencias, esto ayudará a cumplir de mejor manera las resoluciones emanadas del órgano directivo, ya que los miembros de la compañía conocerán sus resoluciones y enfocarán sus esfuerzos a ello.

PRESIDENCIA GENERAL

Coordinación de Actividades

Es la responsable de la coordinación de las gerencias, sin embargo no se ha cumplido con la citada función, únicamente se ha limitado a recibir los resultados y comentarios para tomar los correctivos que considere son convenientes y ha dejado de lado la tarea de revisión permanente de actividades para tomar decisiones adecuadas.

Recomendación:

Es importante que la Presidencia se tome su tiempo para cumplir con sus funciones encomendadas, ya que la coordinación adecuada con las gerencias a nivel nacional ayudará a tomar mejores decisiones, garantizando que los resultados de las gerencias sean cada vez mejores, logrando de esta manera ayudar a consecución de los objetivos empresariales.

Actividades de las Gerencias

Esta área no ha realizado la coordinación a nivel nacional en lo referente a la prestación de servicios de las gerencias y los resultados alcanzados, ocasionando que en algunos casos los servicios prestados no se brinden con la calidad requerida o no se cumplan los objetivos trazados.

Recomendación:



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

La Presidencia debe realizar revisiones periódicas, de la forma en que las gerencias están prestando los servicios, esto garantiza que se tengan resultados más ayudará a reducir el tiempo de trabajo, debido a que no se tendrá que re por trabajos mal realizados o efectuados sin la calidad requerida.

A5 5/10

Formalización de Contratos

No se tiene como política la formalización de contratos antes de iniciar la prestación de servicios. Esto es un riesgo muy grave, ya que al no tener nada legalizado, se podría prestar servicios que luego pueden o no ser reconocidos.

Recomendación:

La presidencia debe exigir, que todos los servicios prestados sean formalizados a través de la firma de contratos, esto con el fin de garantizar que el trabajo de la compañía tiene un sustento, además se puede saber el alcance del trabajo en la prestación de servicios.

GERENCIA DE AUDITORÍA

Planificación de Actividades

En la realización de trabajos de auditoría no se ejecuta la planificación requerida, sino que se improvisa dependiendo de las exigencias del cliente en curso.

Recomendación:

Es indispensable que todos los trabajos relativos a Auditoría sean planificados por el gerente de esta función, por su alto conocimiento y de manera independiente, esto con el objeto de que los resultados obtenidos sean los más óptimos, esto ayudará a que los informes emitidos sean los más objetivos posibles, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Asignación de Recursos

Hemos observado que durante la prestación de servicios no se asigna adecuadamente a los colaboradores, esto debido a que no se observa el grado de capacitación que posee y la complejidad del cliente, por lo que los resultados alcanzados no son los mejores.

Recomendación:

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



La Gerencia debe realizar una adecuada planificación de auditoría, determinar al personal idóneo que realizará las actividades, esto garantiza que la asignación eficiente, logrando que los resultados sean los más óptimos ya que se ev al canzando de esta manera mayor rentabilidad.

A5 6/10

GERENCIA DE IMPUESTOS

Capacitación a Nivel Nacional

Esta gerencia debe encargarse de la capacitación a nivel nacional de las diferentes reformas sobre impuestos que hoy se van dando, aún más con las constantes modificaciones tributarias sufridas en los últimos tiempos, pero se ha observado que esto no se ha llevado a cabo, o al menos no como para cubrir las expectativas del personal, lo que ocasiona vacíos al momento de la prestación de servicios

Recomendación:

Esta gerencia debe realizar un cronograma de actividades para realizar las capacitaciones a nivel nacional y lo más importante cumplirlo, esto ayudará a que los involucrados en el tema no adquieran compromisos y cumplan con las actividades señaladas.

Actualización de Procedimientos

Las actualizaciones a los procedimientos y de los procesos empleados para la prestación de servicios no se las hace de manera adecuada, ya que no existe una política de la gerencia para revisar los cambios concernientes a esta área y de esta manera asegurar una actualización permanente.

Recomendación:

La gerencia debe realizar una actualización de procedimientos, por lo menos una vez cada año, evaluando las modificaciones realizadas por los entes de control en sus normativas, esto ayudará a que se presten los servicios observando los nuevos requerimientos, logrando con esto que los servicios esté acorde con las expectativas del mercado.

Comunicación de Resultados



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

Esta gerencia no tiene como política el reportar a la Presidencia de forma continua sus actividades, sino que se lo hace cuando existe un pedido expreso, aún así no se comunica todos los puntos de interés o que sirvan como medio para tomar decisiones.

Recomendación:

Esta Gerencia debe implantar una política que señale que los resultados novedades obtenidas sean comunicadas a la Presidencia, por lo menos dos veces al mes, de comunicarse oportunamente la situación de esta función, la presidencia puede ayudar a coordinar la toma de decisiones tendientes a alcanzar los objetivos empresariales.

A5 7/10

GERENCIA DE OUTSOURCING

Procedimientos de Ejecución

No se tiene adecuadamente definidos cuales son los procedimientos para la ejecución de las actividades, esto se debe a que esta área es muy diversificada y engloba varias actividades del ámbito contable y financiero

Recomendación:

La Gerencia debe realizar una clasificación de actividades, es decir identificar por sector los servicios que presta y con esto planificar las actividades que se realizará de acuerdo a su naturaleza, esto ayudará a realizar una adecuada asignación de recursos, y aún más a que el control realizado sea más eficiente.

Capacitación de Colaboradores

Se ha determinado que el personal que labora bajo la supervisión de esta gerencia no cuenta con la capacitación requerida para realizar las actividades de contratos con los clientes, esto ocasiona que los objetivos trazados no se cumplan adecuadamente.

Recomendación:

La Gerencia debe lograr que el personal que labora en esta área tenga una capacitación adecuada, que garantice que los servicios prestados sean de calidad, las capacitaciones deben realizarse por los Gerentes de la compañía, y en el caso de ser personal nuevo, sean realizadas por los colaboradores que tienen más tiempo de servicios en la misma.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



RECURSOS HUMANOS

Personal Capacitado

En nuestra evaluación determinamos que por los menos un 50% del personal que presta sus servicios en la compañía no tiene un grado de preparación requerido para realizar las actividades que presta la compañía, además que no tienen el acierto para realizar investigaciones sobre los temas que desempeñan diariamente enormes vacios al momento de prestar sus servicios.

A5 8/10

Recomendación:

La compañía, debería tener como política la realización de evaluaciones periódicas a sus colaboradores, con el fin de garantizar que estén adecuadamente preparados, esto beneficiará tanto a la compañía como a los colaboradores, por que tendrán un grado de capacitación mayor y podrán prestar sus servicios de manera más eficiente.

En el caso de personal nuevo, es recomendable hacer pruebas de ingreso para garantizar que únicamente las personas que tienen una capacitación promedio sean la que presten sus servicios en la compañía.

Comunicación de Resultados a Superiores

Los colaboradores no tienen la práctica de comunicar los resultados alcanzados durante la ejecución de su trabajo, por lo que no se puede tomar alternativas con el fin de hacerlo más eficiente.

Recomendación:

Los gerentes deben tener como política, el solicitar por lo menos una vez por semana los resultados obtenidos durante la ejecución de actividades de los colaboradores, para poder realizar reprogramaciones en el caso que se amerite y evitar tener que culminar el trabajo de campo para recién empezar a determinar la falencias durante esta etapa.

Ambiente de Trabajo

Se ha determinado que existen conflictos internos en los grupos de trabajo, lo que causa que existan problemas de coordinación y trabajo en equipo, haciendo que no se entreguen los reportes dentro de los plazos determinados y con la calidad requerida.

Recomendación:

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

Los Gerentes de Área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la compañía a los empleados que sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.

Horarios de Trabajo

En nuestro análisis realizado hemos observado que los colaboradores de diferentes empresas no cumplen con el horario de trabajo del cliente y el horario de la compañía, debido a que no tienen un registro de su ingreso y salida diario.

A5 9/10

Recomendación:

Es indispensable que los gerentes o quien esté a cargo de un grupo de trabajo, realicen controles a sus colaboradores, esto mediante un control de tiempos, que deberá ser llenado en las oficinas del cliente en los casos que aplique, bajo la supervisión del personal de seguridad o en su defecto de la persona encargada en las instalaciones del cliente, y en el caso de personal que labora en la compañía realizar un control similar.

Utilización de Recursos

Se ha determinado que los recursos físicos y tecnológicos de la compañía no reciben el uso adecuado, es decir que no se lo emplea para las actividades para las que fueron adquiridos, esta situación ocurre también en las instalaciones del cliente.

Recomendación:

Los Gerentes de cada Área, deben implantar la política que se detallan el uso que se debe dar a los recursos del cliente y la compañía y las sanciones en caso de incumplimiento. Estas políticas deben estar adecuadamente difundidas por escrito para garantizar su cumplimiento por parte de los colaboradores.

Reglamento Interno

Se ha observado que los colaboradores de la compañía no cumplen con las políticas y reglamentos establecidos, para las diferentes actividades, debido a que no están por escrito y adecuadamente difundidas, y cuando se realizan sanciones por este particular causa malestar entre los empleados.

Recomendación:

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Los administradores de la compañía deben dejar constancia por escrito de todas las políticas y reglamentos internos y a su vez difundirlo entre los miembros de la compañía para asegurar su cumplimiento, y si se siguieren cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.

A5 10/10

RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA
SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE CONTROL INTERNO,
OBJETIVOS Y LIMITACIONES

Los comentarios concernientes a la responsabilidad de la Gerencia sobre la estructura de control interno, los objetos y las limitaciones inherentes al control interno han sido adaptados de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Responsabilidad de la Gerencia

La gerencia es responsable de establecer y mantener la estructura de control interno. En el cumplimiento de esta actividad se requieren estimados y juicios de gerencia para asegurar los beneficios esperados y todo lo relativo a los procedimientos de control.

Objetivo

Los objetivos de una estructura de control interno son el proveer a la gerencia de seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados en contra de pérdidas por uso o disposición no autorizados, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con las autorizaciones de la Gerencia y registradas apropiadamente para permitir la preparación de reportes que sirvan como instrumento para la toma de decisiones.

Limitaciones

Debido a la existencia de limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, los errores y las irregularidades no siempre ocurrirán o serán detectados. Además, la

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



AUDISEG S.A.

AUDITORES INDEPENDIENTES

"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

proyección de cualquier evaluación de la estructura para periodos futuros, está sujeta al riesgo de que tales procedimientos puedan ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o a que el grado de efectividad del diseño y operación de políticas y procedimientos, se deteriore.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

FASE II:

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se establece la relación entre el auditor y la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., para determinar alcance y sus objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: COMPAÑÍA INTARFETI CORPORATION S.A.

OBJETIVO: Establecer las relaciones entre auditores y la compañía, para determinar alcance y objetivos.

No.	DESCRIPCIÓN	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha
1	Realizar un Memorándum de Planificación	PE1	M.L.G.M.	10/01/2011
2	Realizar Programas de Auditoría para las Áreas críticas: <ul style="list-style-type: none">✓ Junta General de Accionistas✓ Presidencia General✓ Gerencia de Auditoría✓ Gerencia de Impuestos✓ Gerente de Outsourcing✓ Recursos Humanos	PE2	M.L.G.M.	10/01/2011
3	Determinación de componentes que van a ser utilizados	PE3	M.L.G.M.	10/01/2011



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: ITARFETI CORPORATION S.A.

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a los componentes: * Junta General de Accionistas * Presidencia General * Gerencia de Auditoría * Gerente de Impuestos * Gerente de Outsourcing * Recursos Humanos	
Periodo: Julio a Diciembre 2010	
Preparado por: (Jefe de Equipo)	FECHA: 25 de Marzo
Revisado por : (Supervisor)	FECHA: 28 de Marzo
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA	
Informe de Auditoría para realizar una Reingeniería de Procesos al área de Recursos Humanos	
2. FECHA DE INTERVENCION	FECHA ESTIMADA
* Orden de Trabajo	22 de diciembre del 2010
* Inicio de Trabajo de Campo	3 de enero del 2011
* Finalización del Trabajo de Campo	10 de marzo del 2011
* Discusión del borrador del informe con los Funcionarios	16 de marzo del 2011
* Presentación del Informe a la Presidencia	22 de marzo del 2011
* Emisión del Informe de Auditoría	30 de marzo del 2011
2. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	NOMBRE
Supervisor	Dra. Edita Lucero
Jefe de Equipo	Gissela Martínez
4. DATOS PRESUPUESTADOS	
Son 64 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:	
* FASE I: Conocimiento Preliminar	06 días
* FASE II: Planificación	10 días
* FASE III: Ejecución	34 días
* FASE IV: Informe de Resultados	10 días
* FASE V: Seguimiento	04 días



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Materiales	\$ 300,00
Viáticos y pasajes	\$ 280,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

* Información General de la Entidad

Misión
 Visión
 Objetivos
 Actividades principales
 Estructura Orgánica
 Principales fuerzas y debilidades
 Principales oportunidades y amenazas
 Componentes escogidos para la Ejecución

* Enfoque a:

Auditoría Gerencial - Operativa y de resultados
 Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y las actividades
 Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía con el uso de recursos
 Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de los clientes

* Alcance:

El examen realizado a la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. abarca los siguientes componentes:

- *Junta General de Accionistas
- *Presidencia General
- *Gerencia de Auditoría
- *Gerencia de Impuestos
- *Gerencia de Outsourcing
- *Recursos Humanos

* Indicadores de Gestión:

Indicadores de Efectividad
 Indicadores de Eficiencia
 Indicadores de Economía

 SUPERVISOR

 JEFE DE EQUIPO

PROGRAMAS A EFECTUARSE SEGÚN LAS ÁREAS CRÍTICAS A SER EXAMINADAS

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Junta General de Accionistas

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
1. Junta General de Accionistas			
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las decisiones de la Junta para el cumplimiento de los objetivos.			
1.1. Prestación de Servicios			
1.1.1. Determine con que base se estima el costo de honorarios profesionales.			
1.1.2. Determine si se formalizan los contratos antes de iniciar la prestación de servicios.			
1.1.3. Evalúe si se cumplen las clausulas establecidas en el contrato durante la prestación de servicios			
1.1.4. Investigue si se delegan responsables de dirigir las actividades en las diferentes áreas.			
1.1.5. Indague si se planifica la apertura de nuevos servicios.			
1.2. Generales			
1.2.1. Determine si se tienen los niveles de aprobación para la emisión de informes.			
1.2.2. Revise si existen planes para expandir el mercado de servicios.			
1.2.3. Determine si existen normas para la selección del personal.			
1.2.4. Revise si la Junta general de Accionistas deja constancia de las decisiones, políticas y procedimientos a emplearse.			
1.2.5. Analice el sistema de información de la empresa.			
1.2.6. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Presidencia General

Período: De Junio 1º a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
1. Presidencia General			
Objetivo: Determinar si esta área constituye un medio de apoyo para cumplir y hacer cumplir con las decisiones emanadas por la Junta General de accionistas para el logro de objetivos.			
1.1. Analice si esta función coordina adecuadamente las actividades de las gerencias a nivel nacional.			
1.2. Compruebe si esta función hace cumplir las disposiciones emanadas de la Junta General de Accionistas.			
1.3. Obtenga un detalle de los clientes de la compañía y compruebe que se ha cumplido con los objetivos contratados.			
1.4. Compruebe si se formaliza con la firma del contrato la prestación de servicios.			
1.5. Evalúe si se transmiten los objetivos empresariales a los cargos inferiores de la compañía.			
1.6. Observe si se dotan de todos los recursos necesarios a las gerencias para la ejecución de actividades.			
1.7. Verifique con qué frecuencia se realizan evaluaciones a las gerencias para garantizar la calidad en la prestación de servicios.			
1.8. Evalúe si se delegan responsabilidades a las gerencias.			
1.9. Determine la frecuencia con que se realizan visitas a los clientes.			
1.10. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Gerencia de Auditoría

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
1. Gerencia de Auditoría			
Objetivo. Verificar que la prestación de servicios de auditoría se realice de acuerdo a las normas vigentes, asegurando la calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes.			
1.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.			
1.2. Determine si se tienen planes y programas anuales para el desarrollo de las actividades.			
1.3. Compruebe si se asigna personal competente para desarrollar la auditoría.			
1.4. Verifique si los papeles de trabajo son revisados y aprobados por la gerencia.			
1.5. Determine cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes.			
1.6. Determine si se cumplen con los objetivos del trabajo de auditoría.			
1.7. Compruebe si se realiza seguimiento a los trabajos en curso para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades.			
1.8. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Gerencia de Impuestos

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
1. Gerencia de Impuestos			
Objetivo: Determinar si esta área tiene el grado de capacitación y actualización requerido para la prestación de servicios y la capacitación a nivel nacional.			
1.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.			
1.2. Verifique con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a nivel nacional.			
1.3. Determine si se actualizan los procedimientos para la prestación de servicios.			
1.4. Verifique si se tienen procedimientos de control durante la ejecución de las actividades.			
1.5. Establezca cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes.			
1.6. Constate quien es el encargado de realizar el seguimiento de las observaciones dadas a los clientes una vez culminado el trabajo.			
1.7. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Gerencia de Outsourcing

Período: De Junio 1º a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
1. Gerencia de Outsourcing			
Objetivo: Determinar si se están cumpliendo con los objetivos planteados, y evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se realizan las actividades.			
1.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.			
1.2. Determine cuales son los procedimientos que se siguen para la capacitación del personal antes de la asignación de tareas específicas.			
1.3. Determine cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes			
1.4. Observe si los procedimientos de ejecución de trabajos están por escrito			
1.5. Observe si se realizan pruebas especiales de revisión durante la ejecución de actividades por parte de gerencia para garantizar la adecuada prestación del servicio			
1.6. Verifique quien es el encargado de realizar el seguimiento de las observaciones dadas a los clientes una vez culminado el trabajo.			
1.7. Determine si se cumplen con los objetivos del trabajo.			
1.8. Compruebe cuales son las acciones tomadas para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades realizadas.			
1.9. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**Compañía:** ITARFETI CORPORATION S.A.**Área:** Recursos Humanos**Período:** De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
1. Recursos Humanos			
Objetivo. Determinar el grado en que el recurso humano ayuda a la consecución de los objetivos empresariales y la forma en que lo logra.			
1.1. Determine si el personal de apoyo cumple con las funciones encomendadas en la prestación de servicios.			
1.2. Determine el grado de capacitación del personal.			
1.3. Evalúe si el personal de apoyo asume sus responsabilidades en la realización de sus actividades.			
1.4. Observe si existe un adecuado ambiente de trabajo y determine el grado de relación y cooperación entre los equipos de trabajo.			
1.5. Evalúe si el personal cumple con requisitos mínimos para ocupar los cargos de cada área.			
1.6. Compruebe la adecuada documentación de los trabajos y de los resultados obtenidos			
1.7. Verifique si el personal cumple con los horarios establecidos por la compañía y clientes.			
1.8. Determine si los empleados utilizan y distribuyen adecuadamente su tiempo de trabajo para las actividades cotidianas.			
1.9. Verifique la adecuada utilización de los equipos e insumos existentes en la compañía y clientes.			
1.10. Compruebe si el personal cumple con las normas, política y reglamentos de la compañía			
1.11. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	Determinación de honorarios	$\frac{\text{Costo Servicio}}{\text{Honorarios}} * 100$	%
	Formalización de Contratos	$\frac{\text{Contratos Formalizados}}{\text{Contratos realizados}} * 100$	%
	Delegación de Actividades	$\frac{\text{Actividades supervisadas}}{\text{Actividades delegadas}} * 100$	%
	Prestación de nuevos Servicios	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Anteriores}} * 100$	%
	Nivel de Aprobación de Informes	$\frac{\text{Informes Revisados}}{\text{Informes Emitidos}} * 100$	%
	Contratación de Personal	$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} * 100$	%
	Comunicación Adecuada de Resoluciones	$\frac{\text{Resoluciones Comunicadas}}{\text{Resoluciones de la Junta}} * 100$	%

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
PRESIDENCIA GENERAL	Coordinación de Funciones	Coordinación Gerencias	%
		$\frac{\text{Coordinación Gerencias}}{\text{Coordinación Gerencias}} * 100$	
	Cumplimiento de Objetivos	Objetivos cumplidos	%
		$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}} * 100$	
	Dotación de recursos	Insumos requeridos	%
		$\frac{\text{Insumos requeridos}}{\text{Insumos entregados}} * 100$	
Evaluación a las Gerencias	Gerencias Evaluadas	%	
	$\frac{\text{Gerencias Evaluadas}}{\text{Gerencias de la Compañía}} * 100$		
Delegación de responsabilidades	Responsabilidades Delegadas	%	
	$\frac{\text{Responsabilidades Delegadas}}{\text{Responsabilidades de la Presidencia}} * 100$		
Visitas a clientes	Visitas Realizadas	%	
	$\frac{\text{Visitas Realizadas}}{\text{Visitas Actuales}} * 100$		

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
GERENCIA DE AUDITORÍA	Comunicación de resultados	$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos Realizados}} \times 100$	%
	Planes y programas de auditoría	$\frac{\text{Programas Actualizados}}{\text{Programas empleados}} \times 100$	%
	Asignación de Personal	$\frac{\text{Personal Competente}}{\text{Personal Asignado}} \times 100$	%
	Revisión de papeles de Trabajo	$\frac{\text{Archivos Realizados}}{\text{Archivos obtenidos}} \times 100$	%
	Cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Planteados}} \times 100$	%
	Procedimientos para obtención de clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes actuales}} \times 100$	%

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
GERENCIA DE IMPUESTOS	Capacitación al personal	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}} * 100$	%
	Actualización de Procedimientos	$\frac{\text{Programas Actualizados}}{\text{Programas Empleados}} * 100$	%
	Procedimientos de Control	$\frac{\text{Actividades Controladas}}{\text{Actividades Realizadas}} * 100$	%
	Obtencion de Nuevos Clientes	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}} * 100$	%
	Comunicación de Resultados	$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos realizados}} * 100$	%

ÁREA	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA
GERENCIA DE OUTSOURCING	Procedimientos de Ejecución de actividades	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades Planificadas}} * 100$	%
	Pruebas de Revision	$\frac{\text{Actividades revisadas}}{\text{Actividades Realizadas}} * 100$	%
	Seguimiento de Recomendaciones	$\frac{\text{Seguimiento Dado}}{\text{Informes Emitidos}} * 100$	%
	Capacitación de Colaboradores	$\frac{\text{Empleados Nuevos Cap.}}{\text{Empleados Nuevos}} * 100$	%
RECURSOS HUMANOS	Personal Capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal de la Compañía}} * 100$	%
	Ambiente de Trabajo	$\frac{\text{Equipos con Desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} * 100$	%
	Horarios de Trabajo	$\frac{\text{Empleados que no cumplen}}{\text{Empleados de la Compañía}} * 100$	%
	Utilización de Recursos	$\frac{\text{Equipos mal Empleados}}{\text{No. Equipos Asignados}} * 100$	%
	Reglamento Interno	$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la Compañía}} * 100$	%

FASE III: EJECUCIÓN

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis en la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A., se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican las evidencias. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque todas las fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Junta General de Accionistas

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
2. Junta General de Accionistas			
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las decisiones de la Junta para el cumplimiento de los objetivos.			
2.1. Prestación de Servicios			
2.1.1. Determine con que base se estima el costo de honorarios profesionales.	J1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.1.2. Determine si se formalizan los contratos antes de iniciar la prestación de servicios.	J2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.1.3. Evalúe si se cumplen las clausulas establecidas en el contrato durante la prestación de servicios	J3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.1.4. Investigue si se delegan responsables de dirigir las actividades en las diferentes áreas.	J4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.1.5. Indague si se planifica la apertura de nuevos servicios.	J5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
		M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Generales		M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.1. Determine si se tienen los niveles de aprobación para la emisión de informes.	J6	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.2. Revise si existen planes para expandir el mercado de servicios.	J7	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.3. Determine si existen normas para la selección del personal.	J8	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.4. Revise si la Junta general de Accionistas deja constancia de las decisiones, políticas y procedimientos a emplearse.	J9	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.5. Analice el sistema de información de la empresa.	J10	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2.6. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	J1-10	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Determinación de Honorarios

A Diciembre 31 del 2010

El costo de honorarios por la prestación de servicios, tiene muchas dificultades, ya que ITARFETI CORPORATION S.A. no cuenta con un método que defina el precio adecuado, que le permita cubrir todos costos y obtener un margen razonable de utilidad para financiar sus actividades.

El cálculo de honorarios se establece sin análisis del personal requerido, sin considerar el tiempo que utilizará cada gerencia para culminar con la prestación del servicio y la cantidad de recursos necesarios para satisfacer objetivamente al cliente.

Esto se debe, en algunos casos, a que los clientes se originan como producto de negociación de los miembros de la Junta General de Accionistas, por tal virtud el costo pactado por los servicios son inferiores a los reales y en otros casos el honorario se estima a base de precios anteriores o variaciones del servicio a prestarse

No se tiene un adecuado control y estadísticas sobre los servicios prestados, tipo de clientes y el costo de los honorarios.

Costo Servicios 2010	59.000,00		
----- x 100	----- x 100	= 2%	
Honorarios 2010	60.000,00		

D

Para determinar el indicador que antecede, se tomaron valores promedios de honorarios y costos del período examinado y su resultado nos demuestra que el porcentaje de utilidad es demasiado bajo para la subsistencia como empresa en marcha de ITARFETI CORPORATION S.A., porque también se determinó que en algunos casos los costos superan al honorario pactado y consecuentemente son pérdidas para la compañía

Marcas:

D: Información tomada de detalle de facturación del segundo semestre del año 2010.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Formalización de Contratos

A Diciembre 31 del 2010

Durante el segundo semestre del año 2010, en las diferentes actividades que ejecuta ITARFETI CORPORATION S.A., ha prestado 53 servicios, desglosados de la siguiente forma:

1. Servicios de Outsourcing	25
2. Servicios de Contabilidad	4
3. Auditorías	6
4. Asesoría en Impuestos	18

De estos servicios, los únicos que cuentan con contrato firmado son los de Auditoría, porque la firma de contrato es una formalidad que se debe presentar a la Superintendencia de Compañías. Los demás servicios prestados no han suscrito contrato, a pesar de que aún existen clientes que esperaban emisión del informe correspondiente.

Contratos Formalizados	6		
----- x 100	----- x 100	= 11%	} B
Contratos Realizados	53		

Como se observa, exclusivamente el 11% de los servicios prestados, se practicaron sustentados en un contrato, el 89% no tiene contrato y podrían dar ocasión a severas contingencias que ponen en peligro la existencia de la empresa y no garantizan el cumplimiento efectivo por ninguna de las partes, porque muchas ocasiones los servicios se prestan por acuerdos o especificaciones verbales.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Delegación de Actividades

A Diciembre 31 del 2010

La delegación de actividades es inadecuada, debido a que las personas que delegan la función no la supervisan. Esto ocurre principalmente en las gerencias o colaboradores que están alejados del lugar físico de la presidencia, que es quien dispone la delegación respectiva.

Cuando se revisan los resultados alcanzados, se concluye que lo desarrollado no cumple con las expectativas de la Presidencia, debido a que la delegación de actividades no es clara y no se cuenta con órdenes escritas y concretas, pues los medios principales de delegación son notas, llamadas telefónicas o instrucción a terceros, es decir la delegación no detalla los objetivos previstos ni los procedimientos que se deben observar.

Actividades Supervisadas	4			} B
----- x 100	----- x 100	= 8%		
Actividades Delegadas	50			

El 8% obtenido en el indicador, nos demuestra la poca supervisión a las actividades delegadas, con el fin de establecer si se está cumpliendo con lo requerido.

Las actividades que delegan los órganos superiores no son muy numerosas, lo que hace presumir que en el caso de delegar más actividades, éstas no se podrían cumplir a satisfacción por la persona que delegada. En el área que la supervisión se realiza de manera más estricta, es en aquellas que tienen que ver con intereses directos de los administradores de la compañía; por ejemplo el área de impuestos, en la que se da seguimiento a la presentación de formularios de los accionistas.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Prestación de Nuevos Servicios

A Diciembre 31 del 2010

La compañía presta servicios para obtener utilidades, lo que obliga a la apertura de un portafolio de servicios, aún más con los continuos cambios en las áreas tributarias-contables y financiera; sin embargo la Junta General de Accionistas no define con claridad qué tipo de servicios se podrían prestar y realiza una evaluación simple de la situación actual de mercado y de posibles nichos, sin ninguna planificación previa que facilite la adecuada toma decisiones.

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Anteriores}} \times 100 = \frac{1}{13} \times 100 = 8\%$$

} E

La poca visión de la administración de la compañía para conseguir nuevos clientes, se demuestra objetivamente en el indicador aplicado y se ratifica este concepto, porque el único cliente nuevo del periodo analizado, se obtuvo a través de la recomendación de otro cliente y no por gestión de los administradores.

Marcas:

E: Información Tomada de Archivos de Clientes de la Compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Niveles de Aprobación de Informes

A Diciembre 31 del 2010

La Junta General de Accionistas, en sus reuniones anuales define las pautas o lineamientos que deben aplicarse en el siguiente ejercicio económico, pero no se hace evaluación y seguimiento de los servicios prestados, cuyos responsables no emiten los informes de los trabajos en ejecución y debidamente concluidos.

Luego que los asistentes realizan el trabajo de campo, los supervisores realizan el trabajo de revisión y elaboran el informe preliminar que será discutido con el Gerente de cada área para su aprobación.

En muchos casos este informe se convierte en definitivo, porque la ausencia de los gerentes en la ciudad en que se originan los informes, impiden la revisión; excepto en los informes de auditoría porque estos reciben atención preferencial y siempre son revisados y aprobados por la presidencia.

Revisión		Informes Revisados	12			
De	=	----- x 100	----- x 100	= 23%		} F
Informes		Informes Emitidos	53			

No se ha determinado una política que autorice la supervisión y revisión de informes por los gerentes de cada área, por lo que se observa que únicamente el 28% de los trabajos han sido objetos de revisión.

Marcas:

F: Información tomada de archivo de informes emitidos.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Selección de Personal

A Diciembre 31 del 2010

En Enero 11 del 2011, el presidente de la empresa manifiesta que la compañía no cuenta con políticas para la selección de personal; sin embargo el proceso en que la compañía recluta al nuevo personal es el siguiente:

1. Se determina la necesidad de personal y el perfil que debe cumplir
2. Se realiza una convocatoria a aspirantes mediante la prensa, o se busca en la base de datos de reclutamientos anteriores
3. Se entrevista a las personas que estén dentro del perfil requerido
4. Se selecciona a la persona que se ajuste a la remuneración establecida por la compañía.

$$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} \times 100 = \frac{6}{13} \times 100 = 46\%$$

} G

A consecuencia de la inexistencia de un manual, que estipule perfiles, experiencia y capacitación para seleccionar personal idóneo, únicamente el 46% se sujetó a pruebas y entrevistas; sin embargo, gracias a la minuciosa evaluación de los encargados a esta gestión, no se han suscitado problemas con los contratados.

Marcas:

G: Información tomada de carpetas de personal activo e inactivo de la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Políticas y Procedimientos

A Diciembre 31 del 2010

Durante las reuniones anuales de la Junta General de Accionistas, se toman decisiones generales pero no se plasman políticas y procedimientos por escrito. Entre las tomadas en el primer semestre del año 2010 constan las funciones del administrador de Quito; las funciones y responsabilidades de las gerencias y las obligaciones de los colaboradores; pero la falta de comunicación de dichas resoluciones hacia los niveles inferiores, hace que éstas se conozcan superficialmente o ni siquiera se conocen. Esto origina fallas porque los colaboradores no saben cómo actuar en determinada situación.

Procedimientos por defecto	3		
----- x 100	----- x 100	=	0%
Procedimientos Emitidos	0		

A

El indicador demuestra claramente que no se analiza la importancia de tener políticas y procedimiento definidos para cada área de la compañía, esto perjudica la administración de la empresa, porque no tienen guías de acción frente a diversas situaciones que se presentan diariamente; no se magnifica el riesgo de realizar las actividades sin políticas y procedimientos, que puede ocasionar resultados inadecuados que podrían incluso significar pérdidas para la compañía

Marcas:

A: Información tomada de entrevistas con miembros de la Junta General de Accionistas.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Junta General de Accionistas: Niveles de Comunicación

A Diciembre 31 del 2010

El presidente de la compañía es el responsable de comunicar las resoluciones de la Junta a las gerencias y éstas a su vez a sus colaboradores. En la mayoría de los casos ésta se realiza de manera informal y no se utilizan mecanismos adecuados que sirvan como constancia de la comunicación realizada.

Decisiones comunicadas	1		
----- x 100	----- x 100	= 25%	
Decisiones de la Junta	4		

B

De cuatro decisiones de la Junta, solo una fue comunicada, lo que demuestra que no existe interés en divulgar a todos los niveles, porque no se reconoce la importancia de un adecuado sistema de comunicación y de los beneficios que se obtienen en el conocimiento y rendimiento de los trabajadores totalmente informados de lo que sucede en la empresa.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**Compañía:** ITARFETI CORPORATION S.A.**Área:** Presidencia General**Período:** De Junio 1º a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
2. Presidencia General			
Objetivo: Determinar si esta área constituye un medio de apoyo para cumplir y hacer cumplir con las decisiones emanadas por la Junta General de accionistas para el logro de objetivos.			
2.1. Analice si esta función coordina adecuadamente las actividades de las gerencias a nivel nacional.	P1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Compruebe si esta función hace cumplir las disposiciones emanadas de la Junta General de Accionistas.	P2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.3. Obtenga un detalle de los clientes de la compañía y compruebe que se ha cumplido con los objetivos contratados.	P3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.4. Compruebe si se formaliza con la firma del contrato la prestación de servicios.	J7	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.5. Evalúe si se transmiten los objetivos empresariales a los cargos inferiores de la compañía.	P4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.6. Observe si se dotan de todos los recursos necesarios a las gerencias para la ejecución de actividades.	P5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.7. Verifique con qué frecuencia se realizan evaluaciones a las gerencias para garantizar la calidad en la prestación de servicios.	P6	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.8. Evalúe si se delegan responsabilidades a las gerencias.	P7	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.9. Determine la frecuencia con que se realizan visitas a los clientes.	P8	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.10. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	P1-8	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Coordinación de Funciones

A Diciembre 31 del 2010

Por delegación de la Junta General de Accionistas, la Presidencia debe encargarse de la coordinación de funciones de las gerencias, para una adecuada prestación de servicios; pero en la práctica esto no sucede así, esta área se encarga únicamente de la representación de la compañía ante las instituciones de control y de solicitar la información que debe ser presentada.

El presidente al ser el accionista mayoritario de la compañía, no cumple con las funciones propias del cargo y su ubicación para la toma de decisiones o la coordinación de diferentes actividades es muy difícil en las localidades de compañía. Según el análisis realizado la presidencia por dedicarse a sus actividades particulares delega sus responsabilidades, a otras personas y éstos por falta de conocimientos que requiere el cargo, no logra coordinar las necesidades de las gerencias.

Coordinación con gerencias	1		
----- x 100	----- x 100	= 33%	} B
Funciones de Gerencias	3		

El indicador demuestra la poca importancia de la presidencia en la coordinación de actividades a nivel nacional; el resultado refleja que únicamente se coordinan actividades con la gerencia de auditoría, sin atender las demás, aún cuando las funciones de las gerencias se ejecutan en Quito, en donde no existe coordinación alguna.

Todas las actividades que no son coordinadas por la presidencia se delegan a los administradores, que no tienen el conocimiento y experiencia de la presidencia por lo que las decisiones no siempre son las mejores.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Cumplimiento de Disposiciones de la Junta

A Diciembre 31 del 2010

Entre las funciones de la presidencia está la de cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos emanadas de la Junta General de Accionistas, pero al ser el presidente de la compañía el accionista mayoritario, las disposiciones emanadas son de carácter general, a pesar de ello, la presidencia procura hacer cumplir las disposiciones de la Junta, quien a su criterio decide las acciones más adecuadas para cumplirlas, pero por su nivel jerárquico incumple con determinadas disposiciones, como es el caso de la contratación de personal., tales como selección, inducción y capacitación.

A

La Junta establece los perfiles de los aspirantes a los diferentes cargos, pero no son respetados, ya que por su condición de presidente contrata personas sin evaluación alguna de sus capacidades.

Marcas:

A: Información tomada de entrevistas con miembros de la Junta General de Accionistas.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Cumplimiento de Objetivos

A Diciembre 31 del 2010

CLIENTE	ALTO	MEDIO	BAJO
Gate Gourmet del Ecuador	X		
Kyross S.A.		X	
Colchatex			X
DHL Global Forwarding Ecuador		X	
FISE		X	
Aseguros			X
Hidrotec			X
Cámara Pequeña Industria Tungurahua	X		
Fibrán	X		
Competenc	X		
Rojas & Berru Importadores		X	
Premium Imagen Corporativa		X	
Conecel		X	
Megamotors		X	

H

El cuadro anterior detalla los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del segundo semestre del año 2010, para obtener su opinión sobre los objetivos cumplidos en la prestación del servicio.

Objetivos cumplidos	11		
----- x 100	----- x 100	=	79%
Objetivos Planteados	14		

El indicador demuestra que en la prestación de servicios existe un margen del 21% de incumplimiento de objetivos planteados, que se origina en la inexistencia de contratos firmados, que establezcan con objetividad el alcance de los trabajos a efectuarse que posibilite la adecuada distribución de recursos y la supervisión en el campo.

Marcas:

H: Información tomada de entrevistas con clientes del segundo semestre del año 2010.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Comunicación de Objetivos Empresariales

A Diciembre 31 del 2010

Los objetivos empresariales no se transmiten adecuadamente hacia los niveles inferiores, debido principalmente a los siguientes factores:

1. Los objetivos empresariales no se emiten por escrito, y no se difunden sin excepción a todos los niveles
2. No se explica el alcance de los objetivos
3. No se define con claridad el sistema o los medios para alcanzar los objetivos.

Los factores antes mencionados y la comunicación son muy limitados hacia los niveles inferiores, ya que la presidencia descuida algunas actividades y no dedica el tiempo que merece su función.

Objetivos por escrito	0		
----- x 100	----- x 100	= 0%	} B
Objetivos Planteados	14		

Como se observa el indicador demuestra de manera muy clara, que no existe definición formal de los objetivos y las actividades que se ejecutan para prestación de servicios. Estos se disponen verbalmente y los trabajos se realizan por experiencia de los empleados; es decir, la empresa no dispone de planificaciones que faciliten la práctica y aplicación de procedimientos para satisfacer los pedidos de los clientes con objetividad, precisión, eficacia y eficiencia.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Dotación de Recursos

A Diciembre 31 del 2010

La presidencia se asegura de dotar de los implementos solicitados por las gerencias, para que puedan cumplir adecuadamente con sus actividades. Los pedidos se realizan a través de correo electrónico o por solicitud impresa

El problema es que no se investiga si el requerimiento de materiales e insumos es necesario, ya que las gerencias realizan un pedido al mes y se dispone la entrega sin verificar las existencias de materiales, lo que ocasiona excesos innecesarios y reducción del disponible para utilizar los recursos financieros en otros desembolsos que requieren prioridades de atención.

Estos inconvenientes han surgido debido a la falta de atención que brinda la presidencia o su delegado a las distintas áreas de la empresa

Insumos Requeridos	500,00		
----- x 100	----- x 100	= 63%	
Insumos Entregados	800,00		

Las asignaciones de insumos no se analizan para comprobar que son necesarios, debido a que no se determinan procedimientos o se emiten políticas que mantengan un control efectivo de los materiales e insumos.

Marcas:

I: Información tomada de actas de entrega-recepción de materiales.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Evaluación a las Gerencias

A Diciembre 31 del 2010

La presidencia no realiza evaluaciones constantes a las Gerencias, para determinar la calidad de servicios que se prestan a los clientes, a fin de garantizar al cliente la eficiente prestación de los mismos y asegurar la permanencia del cliente.

Durante el segundo semestre del año 2010, no se realizó ningún tipo de evaluación a las gerencias, o en su defecto tampoco se ha solicitado un informe en el que se explique detalladamente su gestión.

Gerencias Evaluadas	1		
----- x 100	----- x 100	=	33%
Gerencias de la Compañía	3		

B

El resultado del indicador es claro, demuestra fácilmente que no es una política de la Presidencia el realizar evaluaciones a la gestión de las gerencias, debido a que sólo se consideran importantes las actividades realizadas en Auditoría y todos sus esfuerzos se encaminan a ello. Las demás actividades de revisión y evaluación son encomendadas a otras personas, pero debido a la falta de entrenamiento técnico hace que esta labor no se realice adecuadamente.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Delegación de Responsabilidades

A Diciembre 31 del 2010

La presidencia o su delegado constantemente delegan responsabilidades a las gerencias, a fin de garantizar la calidad en los servicios prestados, en las actividades de revisión y control que por logística no la puede realizar el presidente. Las responsabilidades delegadas a las gerencias son las siguientes:

1. Visitas periódicas a los clientes
2. Revisión y preparación de Informes
3. Coordinación de eventos de capacitación , tanto para clientes y colaboradores de la compañía
4. Consecución de nuevos clientes

En el periodo examinado, la delegación de estas responsabilidades a las gerencias, no cuentan con los informes o rendición de cuentas, como demuestra el indicador que se analiza a continuación:

$$\frac{\text{Responsabilidades Delegadas}}{\text{Responsabilidades de Presidencia}} \times 100 = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$$

} B

La ausencia del presidente de la compañía por motivos de índole personal, obliga la previa delegación de sus responsabilidades a las gerencias, para que tomen las decisiones que mejor convengan a la compañía, sin embargo no se evalúa la gestión cumplida, para determinar la eficiencia en el cumplimiento de las mismas.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Presidencia: Visitas a los Clientes

A Diciembre 31 del 2010

Debido a que esta actividad ha sido delegada completamente a las gerencias, se practicó una encuesta a los clientes de la compañía con el propósito de verificar la periodicidad con la que se realizan las visitas y sus resultados se presentan en el siguiente cuadro

CLIENTE			
	CONSTANTE	REGULAR	BAJO
Gate Gourmet del Ecuador	X		
Kypross S.A.			X
Colchatex			X
DHL Global Forwarding Ecuador			X
FISE	X		
Aseguros	X		
Hidrotec		X	
Cámara Pequeña Industria Tungura		X	
Fibrán			X
Competenc			X
Rojas & Berru Importadores			X
Premium Imagen Corporativa	X		
Conecel	X		
Megamotors		X	

H

La ponderación del cuadro anterior se realizó mediante la revisión de los reportes de horas elaborados de forma mensual por los gerentes y se estableció un promedio anual de visitas.

Visitas Realizadas	8		
----- x 100	----- x 100	=	57%
Clientes Actuales	14		

La visita de la presidencia a los clientes es muy escasa (una o dos veces al mes), a pesar de que la promoción de los servicios que presta, exige la presencia del presidente para garantizar calidad de servicios al cliente y lograr su permanencia y lealtad.

Marcas:

H: Información tomada de entrevistas con clientes del segundo semestre 2010

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Gerencia de Auditoría

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
2. Gerencia de Auditoría			
Objetivo. Verificar que la prestación de servicios de auditoría se realice de acuerdo a las normas vigentes, asegurando la calidad y satisfacción de las necesidades de los clientes.			
2.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.	A1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Determine si se tienen planes y programas anuales para el desarrollo de las actividades.	A2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.3. Compruebe si se asigna personal competente para desarrollar la auditoría.	A3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.4. Verifique si los papeles de trabajo son revisados y aprobados por la gerencia.	A4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.5. Determine cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes.	A5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.6. Determine si se cumplen con los objetivos del trabajo de auditoría.	A6	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.7. Compruebe si se realiza seguimiento a los trabajos en curso para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades.	A1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.8. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	A1-6	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Comunicación de Resultados

A Diciembre 31 del 2010

La comunicación de resultados a la Presidencia, por parte de la Gerencia de Auditoría es constante, ya que estas dos áreas trabajan en equipo porque esta rama de prestación de servicios, es a la que se dedica mayor tiempo y esfuerzo. La ubicación física de la Presidencia y la Gerencia de auditoría beneficia a esta labor, ya que coordinan de mejor manera las acciones que se van a llevar a cabo e intercambian ideas mediante la comunicación permanente de resultados.

No obstante, en los trabajos de Auditoría que se realizan, participan en su gran mayoría los supervisores y la comunicación de resultados no es tan eficiente; pero a pesar de ello la Gerencia, solicita constantemente informes de actividades para facilitar el entendimiento del avance de sus exámenes y en casos necesarios el gerente se traslada al sitio de trabajo, para cerciorarse personalmente del avance de actividades e informar los resultados obtenidos a la presidencia.

Resultados Comunicados	6		
----- x 100	----- x 100	= 100%	} B
Trabajos Realizados	6		

La importancia que dan los funcionarios a la comunicación permanente a la presidencia, de los resultados parciales y finales de las actividades de auditoría, permite tomar correctivos inmediatos y garantizar la eficiencia de los trabajos realizados.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Planes y Programas de Auditoría

A Diciembre 31 del 2010

A pesar de mantener, a nivel nacional, un control permanente de las actividades que la gerencia de auditoría lleva a cabo a nivel nacional, ésta no actualiza los procedimientos para la ejecución de los trabajos contratados y, en muchos casos los planes y programas de auditoría que utiliza, se conservan desde hace varios años y pertenecen a otras compañías auditadas, que no tienen las mismas características que la compañía a auditarse y que obligan durante el trabajo de campo a reestructurar completamente los planes y programas, para obtener evidencias que sustenten la preparación de informes. Este proceso ha ocasionado que no se cumplan con los tiempos establecidos para la entrega de resultados a los clientes.

El criterio para iniciar nuevos contratos de auditoría, es comparar a un cliente con otros de similares características y ajustar los planes y programas al nuevo trabajo, pero los resultados de esta aplicación son negativos, porque no se incluyen condiciones específicas de la operatividad del nuevo cliente y no es posible la emisión adecuada de la opinión del auditor.

Programas actualizados	0		
----- x 100	----- x 100	= 0%	
Programas Empleados	6		

B

En conclusión, los planes y programas deben ser específicos para cada compañía que contrata nuestros servicios. De ser posible estandarizarlos, tendría que exigirse que en cada aplicación de auditorías repetitivas en una empresa, se actualicen o se acoplen a las necesidades y actividades vigentes de cada uno de ellas.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Asignación de Personal

A Diciembre 31 del 2010

Para la realización de los trabajos el Gerente de auditoría, asigna a los colaboradores de manera aleatoria, sin considerar el grado de capacitación, el conocimiento que posee, la complejidad del cliente, la experiencia adquirida y otros factores decisivos, que garanticen la consecución de los objetivos planteados al inicio del trabajo.

Este procedimiento de asignación, una vez instalado el equipo en las dependencias del cliente, los colaboradores se encuentran con un panorama incierto, porque no pueden realizar las actividades descritas en los programas, debido a la falta de conocimiento o complejidad de la actividad a realizarse. Esto ocasiona retrasos en la desarrollo del análisis y demora en la presentación de informes.

$$\frac{\text{Personal competente}}{\text{Personal Asignado}} \times 100 = \frac{12}{24} \times 100 = 50\%$$

B

El 50% del personal que trabaja en la gerencia de auditoría no es especializado y la asignación aleatoria permite que el grupo se integre con elementos sin experiencia y falta de capacitación en las labores específicas de auditoría, condiciones que impiden un desenvolvimiento eficaz y eficiente para la determinación de resultados, que posibiliten dictaminar los estados financieros o emitir opinión sobre los exámenes contratados.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Revisión de Papeles de Trabajo

A Diciembre 31 del 2010

Los papeles de trabajo constituyen la evidencia del análisis realizado por el auditor y sirven de sustento para la elaboración de informes. Son también la demostración de la capacidad, habilidad y experiencia de quien los elabora y evidencia de la imagen que proyecta la empresa a sus clientes, por lo que la Gerencia de Auditoría debe cerciorarse que estén adecuadamente elaborados; para lo cual tiene que establecer una supervisión que los revise permanente y totalmente durante el desarrollo del trabajo y al finalizar el trabajo, antes de disponer su archivo.

Los papeles de trabajo únicamente son revisados cuando contiene análisis de áreas críticas del cliente y si no contienen la evidencia necesaria se los reprocessa; los demás no reciben la revisión suficiente y no se garantiza que, al menos, satisfagan los requisitos de un papel de trabajo. Una vez archivados, en el inicio de la auditoría siguiente, se procede a su revisión y en ese momento se determina que los papeles de trabajo no contienen el análisis profesional suficiente.

$$\frac{\text{Archivos revisados}}{\text{Archivos Obtenidos}} \times 100 = \frac{3}{6} \times 100 = 50\%$$

} B

La inadecuada revisión de la gerencia, de los documentos resultado del trabajo de campo y que son el sustento del informe, se origina en el criterio de que los clientes son recurrentes y ya se conocen sus debilidades, por lo que la mayor atención se enfoca en aquellas áreas que fueron críticas en la auditoría del año anterior, lo que podría provocar una grave contingencia con posibles áreas que no fueron objeto de revisión.

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Procedimientos para Obtención de Clientes

A Diciembre 31 del 2010

La Gerencia de Auditoría se dedica a cumplir con las actividades de clientes antiguos y las cláusulas establecidas en los contratos, pero no se preocupa de conseguir nuevos clientes, puesto que se observa conformidad de mantener los mismos de hace varios años; es decir la Gerencia no toma la iniciativa de expansión de mercado, pues se verifica que los clientes de auditoría vigentes a la fecha de preparación del presente documento, llegaron a la empresa mediante recomendación de los propios clientes, más no por iniciativa de la compañía, como se demuestra en el siguiente indicador utilizado para este análisis .

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}} \times 100 = \frac{0}{6} \times 100 = 0\%$$

} B

Marcas:

B: Información tomada de detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Auditoría: Cumplimiento de Objetivos

A Diciembre 31 del 2010

Antes de iniciar un trabajo de campo, la Gerencia de auditoría plantea varios objetivos, para que los recursos humanos se utilicen eficientemente, pero los objetivos no son claramente transmitidos y comunicados a los integrantes del equipo de trabajo; porque, en su mayoría los miembros del equipo de trabajo, son nuevos en la compañía o se les cambió de área, razón por la cual los objetivos no son de su conocimiento.

Objetivos Alcanzados	3		
----- x 100	----- x 100	= 50%	} B
Objetivos Planteados	6		

A pesar de que la gerencia trabaja conjuntamente con el equipo de auditores, apenas la mitad de los objetivos trazados para la ejecución de los contratos de auditoría, son adecuadamente comunicados a los miembros asignados, debido a que la planificación se realiza entre directivos y no se comunican los resultados que se quieren obtener; lo que significa que el equipo ejecuta sus labores por instrucción de los superiores.

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Compañía: ITARFETI CORPORATION S.A.

Área: Gerencia de Impuestos

Período: De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Área:			
2. Gerencia de Impuestos			
Objetivo: Determinar si esta área tiene el grado de capacitación y actualización requerido para la prestación de servicios y la capacitación a nivel nacional.			
2.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.	I1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Verifique con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a nivel nacional.	I2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.3. Determine si se actualizan los procedimientos para la prestación de servicios.	I3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.4. Verifique si se tienen procedimientos de control durante la ejecución de las actividades.	I4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.5. Establezca cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes.	I5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.6. Constate quien es el encargado de realizar el seguimiento de las observaciones dadas a los clientes una vez culminado el trabajo.	I6	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.7. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	I1-6	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Comunicación de Resultados

A Diciembre 31 del 2010

La Gerencia de Impuestos está ubicada en Guayaquil la misma localidad que la presidencia y comunica periódicamente el avance de su gestión a, ya que tienen contacto directo con los clientes y pueden solucionar sus inconvenientes, brindar soporte en el área tributaria y simultáneamente informar a la presidencia; sin embargo, no se comunican los resultados de todos los clientes, sino de los más importantes, debido a que no se da importancia a clientes que económicamente no son significativos y son directamente manejados por la Gerencia.

La situación se complica cuando los clientes pequeños tienen problemas. en estos casos no puede constituir ente de apoyo, sino simplemente sirve como solucionador de problemas; ocasionando que en algunos casos la prestación de servicios no sea la más adecuada y al no conocer los resultados, la gerencia no puede comunicar nada sobre la gestión realizada.

$$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos Realizados}} \times 100 = \frac{4}{18} \times 100 = 22\%$$

} B

El 22% refleja la gestión de la gerencia en lo referente a la comunicación de resultados parciales y finales a la instancia superior. Existe 78% de resultados obtenidos por los servicios prestados que no son comunicados, debido a que la gerencia únicamente comunica el resultado de la gestión realizada por los clientes económicamente grandes; mientras que la gestión por clientes pequeños, se comunican a la presidencia únicamente cuando alguno de ellos presenta un problema grave o requiere urgente atención, por lo que los esfuerzos se orientan a satisfacer esta necesidad, más no para realizar un seguimiento permanente, a fin de conocer el resultado de la gestión en todas sus etapas.

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Frecuencia de Capacitaciones a Nivel Nacional

A Diciembre 31 del 2010

Debido a los cambios tributarios que se dieron en el segundo semestre del 2010, la Gerencia de Impuestos, debió dictar dos seminarios de capacitación a sus colaboradores y a nivel nacional, sin embargo la gerencia no cumplió esta actividad. De manera improvisada en agosto del 2010, dictó en Guayaquil una charla sobre las reformas tributarias, que no tuvo la acogida necesaria de sus colaboradores, porque no se planificó de manera adecuada y los empleados no pudieron asistir, porque se encontraban trabajando en las instalaciones del cliente.

En Quito, no se dictó charla o seminario alguno y únicamente se entregó a los colaboradores el material impreso utilizado en la charla de Guayaquil, lo que no facilitó en nada la comprensión de la reforma tributaria implantada por el ente de control.

Capacitaciones Realizadas	0		
----- x 100	----- x 100	= 0%	} K
Capacitaciones Planificadas	2		

La gerencia no asume su responsabilidad de capacitación aún cuando está planificada, por lo que el personal no tiene la instrucción suficiente que les permita prestar sus servicios de mejor manera.

Marcas:

K: Información tomada de Reportes de Actividades de Gerentes



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Actualización de Procedimientos

A Diciembre 31 del 2010

Las características del trabajo de impuestos obligan a que estén debidamente especializados y actualizados en las disposiciones tributarias. La gerencia de impuestos, tiene la obligación de actualizar sus conocimientos y definir los procedimientos requeridos para la aplicación correcta de los tributos establecidos, puesto que sus servicios son de asesoría y liquidación de impuestos, acorde con los nuevos reglamentos o cambios a las normativas vigentes, emitidas por los organismos de control.

Se comprobó que los procedimientos empleados por los colaboradores, no están de acuerdo a los requerimientos actuales, debido a que la Gerencia no realizó ningún tipo de actualización a los programas y sólo indicó verbalmente, cuales son las modificaciones que deben realizarse en ellos, dando ocasión a que no se cumplan los objetivos planteados.

Programas actualizados	10		
----- x 100	----- x 100	= 56%	} B
Programas Empleados	18		

El 44% de los procedimientos empleados en esta área, no están de acuerdo a la normatividad vigente de impuestos, porque la gerencia únicamente se encarga de emitir los objetivos que pretende alcanzar, más no proporciona los medios para lograrlo y se dejan al margen ciertos aspectos técnicos que deben ser considerados por la gerencia

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Procedimientos de Control

A Diciembre 31 del 2010

Los servicios de esta Gerencia son eminentemente técnicos, por lo que se requiere un control y seguimiento permanente, para evitar errores en la ejecución de las actividades y alcanzar los resultados previstos; sin embargo no existe procedimiento de control y se basan exclusivamente en el esquema que se detalla a continuación, utilizado por la Gerencia.

1. Delegación de responsables para la ejecución de prestación de servicios.
2. Determinación de procedimientos a emplearse
3. Revisión de papeles de trabajo
4. Empleo de procedimientos complementarios en el caso que los papeles de trabajo no contengan todos las evidencias para redactar el informe
5. Redacción de Informe

Como se observa en esta estructura, no se contempla supervisión de procedimientos al momento mismo de prestar los servicios, por lo que, en el caso de encontrar desviaciones, se deben emplear procedimientos correctivos para culminar un trabajo, incurriendo en costos innecesarios.

Actividades Controladas	4		
----- x 100	----- x 100	= 22%	
Actividades Realizadas	18		

B

La política de la gerencia de realizar control permanente, únicamente a los clientes más grandes de esta área, como ya se comento en párrafos anteriores, deja sin supervisión al resto de clientes y obliga, por los puntos en desacuerdo a realizar un nuevo análisis para obtener mejor evidencia que permita ampliar el contenido del informe.

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Obtención de Nuevos Clientes

A Diciembre 31 del 2010

La Gerencia de Impuestos se dedica a las actividades propias de su especialidad y cumplir las clausulas establecidas de manera verbal con los clientes, pero, al igual que la gerencia de auditoría, no establece procedimientos para tratar de conseguir nuevos clientes y se mantiene con los mismos que hace varios años, conseguidos a base de la recomendación de los mismos clientes; y por gestión de los supervisores.

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Actuales}} \times 100 = \frac{2}{6} \times 100 = 33\%$$

} K

Como ya se mencionó, en la empresa no se adoptan medidas que permitan la expansión de mercado y se demuestra conformismo con el trabajo que se realiza con clientes antiguos, a pesar de reconocer la especialización tributaria. La poca preparación en cuanto a negociación que tiene esta gerencia, y su preparación es eminentemente técnica, aún así, no ha realizado esfuerzo alguno para revertir esta situación, y se ha limitado a trabajar con los clientes que posee. Los clientes obtenidos en el periodo ha sido gracias a la gestión realizada por los supervisores, en los que la gerencia no ha tenido participación alguna.

Marcas:

K: Información tomada de Reportes de Actividades de Gerentes



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Impuestos: Seguimiento de Recomendaciones

A Diciembre 31 del 2010

En todos los servicios que brinda la compañía, se emite un informe con observaciones y recomendaciones; pero esta gerencia necesita un seguimiento especial, porque los resultados de su trabajo corresponden al análisis de la gestión tributaria del cliente y las desviaciones a disposiciones establecidas pueden ocasionar sanciones graves emitidas por la entidad de control, sin embargo, ningún funcionario de la compañía realiza esta labor y se limitan únicamente a la emisión de los informes.

Seguimiento dado	6		
----- x 100	----- x 100	= 33%	} K
Informes emitidos	18		

El seguimiento a las recomendaciones, por defecto la ejecutan los supervisores, siempre que sus labores de auditoría posibilite hacerlo. Como nos señala el indicador, el 67% de informes no es objeto de seguimiento de las recomendaciones emitidas por la empresa, porque la gerencia se preocupa específicamente de las empresas grandes que tiene a su cargo.

Marcas:

K: Información tomada de Reportes de Actividades de Gerentes



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**Compañía:** ITARFETI CORPORATION S.A.**Área:** Gerencia de Outsourcing**Período:** De Junio 1º a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
2. Gerencia de Outsourcing			
Objetivo: Determinar si se están cumpliendo con los objetivos planteados, y evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se realizan las actividades.			
2.1. Determine si se comunican resultados parciales del análisis de la gestión.	O1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Determine cuales son los procedimientos que se siguen para la capacitación del personal antes de la asignación de tareas específicas.	O2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.3. Determine cuales son los procedimientos empleados para la obtención de nuevos clientes	O3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.4. Observe si los procedimientos de ejecución de trabajos están por escrito	O3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.5. Observe si se realizan pruebas especiales de revisión durante la ejecución de actividades por parte de gerencia para garantizar la adecuada prestación del servicio	O4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.6. Verifique quien es el encargado de realizar el seguimiento de las observaciones dadas a los clientes una vez culminado el trabajo.	O5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.7. Determine si se cumplen con los objetivos del trabajo.	O5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.8. Compruebe cuales son las acciones tomadas para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades realizadas.	O4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.9. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	O1-5	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Outsourcing: Comunicación de Resultados

A Diciembre 31 del 2010

Esta Gerencia tiene bajo su responsabilidad comunicar a la presidencia, los resultados semanales y de manera detallada de todos los clientes, que conforman su rama de servicio. La comunicación de resultados se la hace en primera instancia, a través de correo electrónico y luego un informe pormenorizado que contiene todos los puntos de interés para tomar decisiones o correctivos por parte de los directivos de la compañía y contienen la siguiente información:

1. Fecha de alcance del informe
2. Detalle de los clientes (actuales, anteriores y posibles)
3. Detalle de servicios prestados en cada cliente
4. Valor del honorario por la prestación del servicio.
5. Status de las actividades realizadas
6. Fecha de terminación del servicio
7. Fecha de presentación del informe
8. Observaciones determinadas en cada cliente

Trabajos Comunicados	29			} L
----- x 100	----- x 100	= 100%		
Trabajos Realizados	29			

Se refleja la gestión de la gerencia en lo referente a la comunicación de resultados parciales y finales a la instancia superior, en su totalidad los resultados de los clientes son informados a la presidencia, esto facilita la toma de decisiones.

Esta condición se favorece debido al carácter participativo que tiene esta gerencia en las actividades realizadas en los clientes y la participación que otorga a los integrantes de los equipos de trabajo.

Marcas:

L: Información tomada de comunicaciones enviadas y recibidas del periodo 2010.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Outsourcing: Procedimientos de Capacitación

A Diciembre 31 del 2010

Por la naturaleza de la formación del encargado de la Gerencia de Outsourcing, hace que no tenga la adecuada capacitación técnica para realizar el adiestramiento a los nuevos colaboradores o a aquellos que requieren alguna guía en un tema específico.

A pesar de esto, la Gerencia de Outsourcing ha logrado reducir esta contingencia, mediante el soporte y apoyo de los supervisores más antiguos o que ya poseen un entrenamiento suficiente, a fin de facilitar el aprendizaje de los demás colaboradores. Uno de los problemas de esta práctica, es que se debe esperar que los supervisores estén en la compañía para realizar tales capacitaciones o que a su vez visiten a los colaboradores en las instalaciones del cliente, lo que en algunos casos ocasiona retrasos en la presentación de reportes tanto del supervisor como de los colaboradores.

$$\frac{\text{Empleados Nuevos Capacitados}}{\text{Empleados Nuevos}} \times 100 = \frac{8}{9} \times 100 = 89\% \quad \left. \vphantom{\frac{8}{9}} \right\} B$$

No se pudo lograr la capacitación a todos los miembros nuevos de la organización para las actividades que se les designe, esto se debe a la formación del Gerente de esta área que no es adecuada a los servicios que presta, sin embargo se soporta a los supervisores de cada equipo para que cumplan las labores de adiestramiento de los nuevos colaboradores.

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía-



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Outsourcing: Procedimientos de Ejecución de Actividades.

A Diciembre 31 del 2010

Los procedimientos que cada colaborador emplea en la realización de sus actividades, están definidos por escrito y difundidos entre los integrantes de esta área, pero no están determinados con claridad, ya que esta Gerencia engloba varias actividades y resulta difícil tener procedimientos por separado para cada servicio que se preste; sin embargo, los supervisores trabajan de manera conjunta con la gerencia, tienen más capacitación y sirven como ayuda para efectuar los procedimientos para cada actividad; aunque a veces hay un cierto grado de dificultad, ya que las características de un servicio puede ser igual pero las condiciones del cliente son diferentes.

La Gerencia de Outsourcing, a través de su representante, tiene planificado que en el 2011, se realicen formalmente los procesos y procedimientos a aplicarse en cada una de las actividades que presta esta área.

Actividades realizadas	25		
----- x 100	----- x 100	= 86%	} B
Actividades Planificadas	29		

El gerente de esta área no ha logrado difundir en su totalidad los procedimientos que se aplicarían en sus diferentes actividades, porque el desconocimiento de las actividades técnicas que se aplican, requiere de asesoría durante la prestación de servicios, que si bien se soporta en los conocimientos de los supervisores, no siempre éstos tienen la disponibilidad de tiempo para hacerlo.

Marcas:

B: Información tomada del detalle de políticas y procedimientos por defecto empleado por la compañía.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Outsourcing: Pruebas de Revisión

A Diciembre 31 del 2010

La Gerencia de Outsourcing, realiza un seguimiento permanente a las actividades desarrolladas por sus colaboradores, en las dependencias de los clientes en las diferentes áreas, con apoyo de los supervisores. El proceso de revisiones especiales de procedimientos para garantizar la adecuada prestación de servicios, se esquematiza de la siguiente forma:

1. Asignación de Recursos de acuerdo a un análisis previo
2. Indicaciones sobre procedimientos que se emplearán
3. Realización de papeles de trabajo, por parte de los colaboradores
4. Revisiones para verificar la eficiencia de procedimientos empleados
5. Ajustes en el caso de requerirse
6. Elaboración de Informes
7. Seguimiento de las observaciones dadas

De esta forma se garantiza que los servicios prestados sean de la mejor calidad y se evite el desperdicio de recursos.

Actividades Revisadas	29		
----- x 100	----- x 100	= 100%	} K
Actividades Realizadas	29		

Los resultados obtenidos en esta área con el apoyo de supervisores, son seguidos en todos sus pasos para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y lo dispuesto en el programa y en los trabajos que se ejecutan sin programa alguno.

Marcas:

K: Información tomada de Reportes de Actividades de Gerentes



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Gerencia de Outsourcing: Seguimiento de Observaciones

A Diciembre 31 del 2010

La Gerencia de Outsourcing, tiene el acierto de realizar un seguimiento de las observaciones dadas en el informe, con el propósito de que los clientes corrijan las deficiencias determinadas al momento del trabajo de campo. El proceso que esta gerencia sigue para hacer el seguimiento de recomendaciones se detalla a continuación:

1. Entrega del Informe que contiene observaciones y recomendaciones
2. De dos a tres semanas luego de entregado el informe, se envía un correo electrónico, indicando si tiene alguna duda u problema en la aplicación de las recomendaciones.
3. En caso de no haber respuesta del cliente, se envía un nuevo correo y de reiterarse la falta de respuesta, se realiza una visita al cliente.
4. En el caso que el cliente no ha aplicado las recomendaciones se le explica las posibles contingencias de seguir actuando con las prácticas que originaron la recomendación.
5. Se envía una carta indicando los problemas futuros.

Seguimiento	Seguimiento dado	29	} H
De	= ----- x 100	----- x 100 = 100%	
Recomendaciones	Informes emitidos	29	

El resultado del indicador refleja la gestión realizada por la gerencia en cuanto al seguimiento de las observaciones dadas en los informes, esto ayuda a mantener una buena imagen de la compañía y a afianzar la confianza de los clientes.

Antes de iniciar la prestación de servicios se plantea una serie de objetivos, los cuales son analizados a la finalización del servicio para determinar si se ha cumplido con lo planificado.

En la mayoría de los casos los objetivos se cumplen a cabalidad, gracias a los mecanismos de seguimiento al cliente, logrando su satisfacción con el servicio recibido.

Marcas:

H: Información tomada de entrevistas con clientes del periodo 2010

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**Compañía:** ITARFETI CORPORATION S.A.**Área:** Recursos Humanos**Período:** De Junio 1° a Diciembre 31 del 2010

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
2. Recursos Humanos			
Objetivo. Determinar el grado en que el recurso humano ayuda a la consecución de los objetivos empresariales y la forma en que lo logra.			
2.1. Determine si el personal de apoyo cumple con las funciones encomendadas en la prestación de servicios.	R1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.2. Determine el grado de capacitación del personal.	R2	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.3. Evalúe si el personal de apoyo asume sus responsabilidades en la realización de sus actividades.	R1	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.4. Observe si existe un adecuado ambiente de trabajo y determine el grado de relación y cooperación entre los equipos de trabajo.	R3	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.5. Evalúe si el personal cumple con requisitos mínimos para ocupar los cargos de cada área.	R4	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.6. Compruebe la adecuada documentación de los trabajos y de los resultados obtenidos	R5	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.7. Verifique si el personal cumple con los horarios establecidos por la compañía y clientes.	R6	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.8. Determine si los empleados utilizan y distribuyen adecuadamente su tiempo de trabajo para las actividades cotidianas.	R7	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.9. Verifique la adecuada utilización de los equipos e insumos existentes en la compañía y clientes.	R8	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.10. Compruebe si el personal cumple con las normas, política y reglamentos de la compañía	R9	M.L.G.M.	L.R.E.A.
2.11. Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	R1-9	M.L.G.M.	L.R.E.A.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Cumplimiento de Funciones

A Diciembre 31 del 2010

Los colaboradores de la compañía de las diferentes gerencias, no cumplen adecuadamente las funciones encomendadas, por lo que los resultados obtenidos no son los mejores. Las causas son las siguientes:

1. Desconocimiento del colaborador de alguna actividad.
2. Falta de recursos e insumos
3. Ausencia de profesionalismo
4. No poseen la adecuada capacitación
5. No tiene la preparación suficiente
6. Mala distribución del tiempo de trabajo

La suma de varios factores de éstos o uno solo de ellos, ocasionan que el incumplimiento con la calidad requerida, de las funciones de los colaboradores, provocando, en algunos casos la repetición de las actividades.

Actividades Cumplidas	40		
----- x 100	----- x 100	= 75%	} M
Actividades Asignadas	53		

Los resultados alcanzados por los empleados no son cumplidos en su totalidad, por incumplimiento de los objetivos trazados y no se presentan en la fecha planificada, por lo que existen quejas de los clientes que ocasionan el volver a invertir recursos para satisfacer los compromisos obtenidos con mayores costos que los estimados y que se presentan falta de supervisión de las diferentes gerencias.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Capacitación del Personal

A Diciembre 31 del 2010

Para demostrar de manera gráfica el grado de capacitación que posee del personal que presta sus servicios en la compañía en las diferentes áreas, se elaboró el siguiente esquema:

No.	Área	Alto	Medio	Bajo
15	Auditoría	6	4	5
10	Impuesto	4	5	1
25	Outsourcing	10	12	3
4	Administrativos	1	3	0
3	Apoyo	0	0	3

Esta ponderación se la realizó mediante el análisis de las hojas de vida del personal que actualmente labora en la compañía.

Explicación

- ✓ **Alto** : Estudios universitarios concluidos
- ✓ **Medio** : Cursando carrera universitaria
- ✓ **Bajo** : Bachilleres

Personal Capacitado	45			}
----- x 100	----- x 100	= 75%	}	
Personal de la Compañía	57			

Demuestra que existe un 25% de personal de la compañía que no está adecuadamente capacitado para cumplir las funciones encomendadas por las diferentes gerencias. Esto origina que los resultados alcanzados no sean los más adecuados y generen mayores costos para la compañía, debido a que la compañía no emitió políticas específicas para la selección de personal. Los empleados han sido escogidos para cubrir vacantes, pero sin solicitar requerimientos mínimos en su preparación. El análisis del primer semestre del 2010, nos revela que el personal no tiene capacitación suficiente y no se toman acciones para cambiar esta situación.

Marcas:

G: Información tomada de carpetas de personal activo e inactivo de la compañía

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Ambiente de Trabajo

A Diciembre 31 del 2010

Los equipos de trabajo designados a los diferentes clientes, tienen conflictos internos, debido principalmente a delegación de responsabilidades de dirección a personas que nuevas en la compañía o que por su conocimiento se los ubicó en esa área; también porque se malinterpreta la afinidad que entre compañeros y no se respeta el grado jerárquico existente.

Estos conflictos se provocan durante la ausencia de los supervisores o de los Gerentes. Esto causó llamados de atención de los clientes ya que el ambiente de trabajo se torna tenso cuando se trabaja directamente con funcionarios de los clientes.

Equipos con desacuerdos	4			} M
----- x 100	----- x 100	= 44%		
Equipos de Trabajo	9			

Se demuestra que un gran porcentaje de los equipos tienen conflictos internos, debido a diferencias de criterios que no son solucionados de manera adecuada y porque los miembros del equipo no aceptan la delegación de responsabilidades de otro miembro.

Estos problemas causan un ambiente de trabajo tenso que ocasionan retrasos en la entrega de reportes. Los conflictos se presentan en su mayoría cuando los supervisores no se encuentran en su lugar de trabajo.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Requisitos para Ocupar Cargos

A Diciembre 31 del 2010

Las personas que prestan sus servicios en la compañía en las diferentes áreas, no cumplen con requisitos mínimos exigidos por el cargo mismo, debido a que su contratación se la hizo para atender un requerimiento de personal con conocimientos contables y cuando tienen que cumplir funciones más complejas, en las que el supervisor no está presente, no pueden ejecutar el trabajo encomendado y ocasionan retrasos en la entrega de informes

Esto se debe a que la compañía no tiene políticas, que determinen con precisión los requisitos que deben cumplir las personas para ocupar los cargos y esto ocasiona enormes problemas, razón por la cual, la compañía a partir del primer semestre del 2010, exige requisitos de acuerdo a las funciones de cada área, y en el caso de los empleados contratados anteriormente, se los está ubicando en cargos en los que tengan apoyo de una persona más capacitada a fin de que mejore sus conocimientos.

Personal Evaluado	30		
----- x 100	----- x 100	= 53%	} G
Personal de la Compañía	57		

La compañía no evaluó al 47% del personal contratado, por lo que no se garantiza que el personal esté adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones y es causa de que los resultados de los trabajos no sean eficientes. A mediados de año se establecen requisitos que debe cumplir el personal nuevo, pero estos procedimientos no constan por escrito y se dificulta su aplicación.

Marcas:

G: Información tomada de carpetas de personal activo e inactivo de la compañía



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Documentación de Actividades

A Diciembre 31 del 2010

Los colaboradores de la compañía en la ejecución de sus actividades, ya sea en el cliente o en las instalaciones de la compañía, no documentan adecuadamente los resultados y evidencias de su trabajo.

A excepción de la gerencia de auditoría que actúa en cumplimiento a sus normas profesionales, en las demás gerencias la situación se complica, ya que al momento de preparar los informes no tienen una fuente que garantice que los datos sean reales, porque los empleados presentan sus archivos, sin contener los requisitos mínimos para identificar el área de revisión.

Trabajos adecuadamente

Documentados	30		
----- x 100	----- x 100	= 57%	} M
Trabajos Realizados	53		

Los trabajos realizados por las diferentes gerencias no son adecuadamente sustentados, esto debido a la falta de conocimiento del personal que los elabora y a la falta de capacitación brindada por las gerencias, generando que muchas ocasiones se tenga que repetir los trabajos para obtener las evidencias que sustenten los informes, generando más costos debido a la asignación de nuevo personal para el efecto.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Horario de Trabajo

A Diciembre 31 del 2010

En los horarios de entrada y salida de los empleados, a pesar que existe la norma expresa que indica los horarios de trabajo, éstos no son cumplidos, pues en la revisión de los reportes de horas se observa que los empleados al menos en una semana tienen dos retrasos sin justificación, esto sumado a que la compañía no establece sanciones, el incumplimiento a los horarios se ha hecho repetitivo.

Cuando los retrasos ocurren en las instalaciones de los clientes, el funcionario responsable del equipo de trabajo indica su malestar por los continuos retrasos, y como los honorarios se calculan por horas, se realiza la deducción en los pagos.

Un trato preferencial en cuanto a los horarios los tienen las personas que cursan sus estudios universitarios, tienen la facilidad de ingresar y salir en un horario diferente, la diferencia tiempo trabajado se lo recupera los días sábados, pero en los reporte de horas se observa que el horario de estos días no cubre las horas no trabajadas durante la semana.

Para evitar que siga ocurriendo incumplimiento a la hora de trabajo, la Presidencia en mayo del 2010 ha implementado sanciones por retrasos no justificados, que varían de acuerdo a la reincidencia en los mismos.

Empleados que no cumplen			
Horarios de trabajo	20		
----- x 100	----- x 100	= 35%	} M
Empleados de la Compañía	57		

Los trabajadores de la compañía, no cumplen adecuadamente con los horarios establecidos, todos los casos de retrasos reportados no han sido justificados y al no haber una política establecida por la compañía para normar el tema, hace que los retrasos sean recurrentes, ya que no existen sanciones para esta falta.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Distribución del Tiempo de Trabajo

A Diciembre 31 del 2010

Los empleados de la compañía, tienen distintas responsabilidades en cuanto a carga de trabajo, por lo que una adecuada distribución del tiempo en sus tareas, garantizará el que se cumplan cada una de ellas de manera eficiente.

Los colaboradores no planifican su tiempo para la realización de las actividades, centrandose en las que ellos consideran más urgentes, esto ocasiona que al momento de requerir informes no existen avances o no se haya iniciado el trabajo. Esto ocurre principalmente en los empleados que trabajan sin la supervisión de un superior, principalmente en aquellos que trabajan directamente en las instalaciones del cliente. En la única área donde se distribuye adecuadamente el tiempo de trabajo es en Auditoria, porque el Gerente trabaja directamente con sus colaboradores.

Empleados que distribuyen

tiempos 42

----- x 100 ----- x 100 = 74%

Empleados de la Compañía 57

M

Un 26% de empleados de la compañía no distribuyen adecuadamente su tiempo para la realización de tareas, porque no planifican las actividades que deben cumplir y los plazos de entrega, esta situación causa que los reportes sean entregados de forma tardía. Los empleados que no planifican su tiempo, son aquellos que no tienen una formación académica sólida por lo que estas actividades de planificación son poco conocidas.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Utilización de Recursos

A Diciembre 31 del 2010

A los empleados de la compañía, para el adecuado desempeño de sus actividades se les dota de todos los recursos necesarios, tales como suministros de oficina, equipos de computación, internet, teléfono y más implementos que son necesarios para una adecuada prestación de servicios; pero los empleados no dan el uso adecuado a los recursos, ya que además de emplearlos en actividades propias de la compañía, los utilizan en actividades personales que ocasionan un gasto indiscriminado, retrasos en la entrega de reportes y mayores costos a la compañía.

Al inicio del 2010, la Presidencia envió una circular a todos los miembros de la Compañía, en la que explica el uso que se debe dar a los recursos, pero se ha hecho caso omiso a esta instrucción y durante todo el año los recursos se utilizaron en actividades ajenas de la compañía.

Equipos Mal empleados	42		
----- x 100	----- x 100	= 76%	} M
N° de Equipos Asignados	55		

Los activos fijos que asigna la compañía a los miembros de la compañía no son empleados en las actividades para las que las destinó, en repetidas ocasiones se ha encontrado a los empleados utilizando los equipos para actividades personales. Se observó que los empleados que tienen problemas en la presentación de reportes, son los que ocupan en gran mayoría los equipos para actividades diferentes a las de su trabajo.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

ITARFETI CORPORATION S. A.

Recursos Humanos: Cumplimiento del Reglamento de la Compañía.

A Diciembre 31 del 2010

Constantemente los colaboradores de la compañía no cumplen las normas y políticas establecidas para el desarrollo de las actividades. Entre las políticas a las que no se da cumplimiento podemos citar las siguientes:

1. Horarios establecidos en la compañía y en los clientes.
2. Vestuario para cada uno de los días de la semana.
3. Utilización de Recursos de la Compañía.
4. Reserva con la información del cliente.
5. Entrega de documentación por los trabajos realizados
6. Comunicación de inasistencias por calamidad doméstica.
7. Portar la identificación proporcionada dentro y fuera de la compañía en horas de trabajo.

Para evitar que sigan incumpléndose las disposiciones internas, la administración de la compañía ha desarrollado un reglamento interno, que establece las normas a seguirse dentro y fuera de la compañía y las sanciones que se implantarán por su incumplimiento.

Empleados que cumplen			
disposiciones	35		
----- x 100	----- x 100	= 61%	} M
Empleados de la Compañía	57		

Existe gran número de empleados que no cumplen con las norma internas de la compañía, en algunos casos el incumplimiento es a varias de ellas. De manera general los empleados que no las cumplen son los que tienen inconvenientes en el desarrollo de sus servicios. La compañía no tiene políticas que establezcan las sanciones correspondientes.

Marcas:

M: Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de supervisores.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



FASE IV: INFORME DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá las observaciones positivas; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el valor del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones que se generaron por la decisión adoptada.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

Doctor

Carlos M. Castro

Presidente de ITARFETI CORPORATION S.A.

Presente,

De mis consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a las áreas de:

- ✓ Junta General de accionistas
- ✓ Presidencia General
- ✓ Gerencia de Auditoría
- ✓ Gerencia de Impuestos
- ✓ Gerencia de Outsourcing
- ✓ Recursos Humanos

El examen se realizó de acuerdo con las NAGA, en consecuencia se incluye las pruebas y procedimientos que se considera necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la Auditoría fue establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, el cumplimiento de las normas éticas dictadas por la Junta General de Accionistas de la Compañía.

Al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión sobre los mismos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de las áreas examinadas. Hemos diseñado con la administración un plan de monitoreo para la implementación de las recomendaciones en el tiempo y presupuestos establecidos para el efecto.

Se deja constancia del agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y su predisposición para mejorar la gestión, lo que compromete la asesoría futura.

Atentamente;

Gissela Martínez López

Auditor Externo

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes:

En el proceso de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, en la compañía ITARFETI CORPORATION S.A. por el período comprendido desde el 1 de julio al 31 de diciembre de 2010, se ha revisado la estructura del control interno, con el propósito de determinar el alcance de los procedimientos de Auditoría para expresar una opinión sobre el adecuado cumplimiento y desempeño de las actividades por parte de sus colaboradores.

b. Misión

Participar en el mejoramiento técnico y económico de sus clientes a través de la prestación de servicios de asesoría eficientes en fin ser un apoyo en las actividades diarias de los mismos.

c. Visión

Constituirse como compañía líder en el mercado nacional, en la prestación de servicios de asesoría, con el propósito de satisfacer los requerimientos de sus clientes y de los miembros que la conforman.

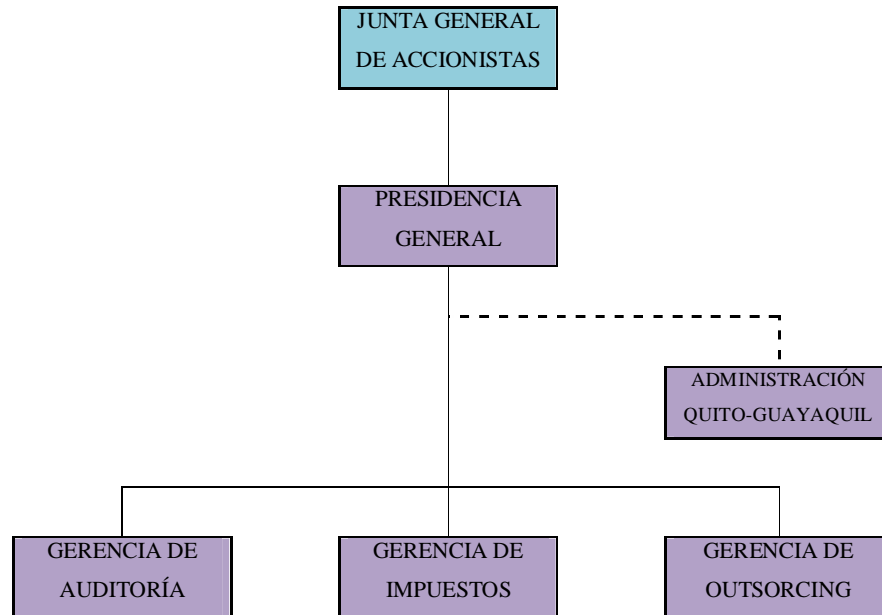
d. Objetivos

- ✓ Brindar servicios y asesoramiento en los campos contable, financiero, tributario de auditoría externa, legal, administrativo y computación.
- ✓ Procesamiento de datos, implementación y diseño de sistemas contables e información gerencial.
- ✓ Diseño de programas de mercadeo a toda clase de empresas.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Estructura Organizativa



e. Metodología

La auditoria se llevó a cabo mediante Evaluación al Control Interno, un análisis FODA para determinar la situación de la compañía con el objetivo de determinar las deficiencias de control.

Luego de este proceso a base de la evidencia obtenida, de establecieron los resultados que se detallan en este documento

CAPÍTULO II ENFOQUE DE LA AUDITORIA

La auditoría de Gestión a la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., se realizó fundamentado en la aplicación de las Normas NAGA, las técnicas de Auditoría y de los procedimientos alternos que se consideraron necesarios en las circunstancias acorde con los resultados de la Evaluación del Control Interno, se establece como áreas críticas las siguientes

a) Área: Junta General de Accionistas

- ✓ Determinación de Costos de Honorarios y Prestación de Servicios:

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



- ✓ Niveles de Aprobación de Informes
 - ✓ Contratación de Personal
 - ✓ Comunicación Adecuada de Resoluciones
- b) **Área: Presidencia General**
- ✓ Coordinación de Actividades
 - ✓ Actividades de las Gerencias
 - ✓ Formalización de Contratos
- c) **Área: Gerencia de Auditoria**
- ✓ Planificación de Actividades
 - ✓ Asignación de Recursos
- d) **Área: Gerencia de Impuestos**
- ✓ Capacitación a Nivel Nacional
 - ✓ Actualización de Procedimientos
 - ✓ Comunicación de Resultados
- e) **Área: Gerencia de Outsourcing**
- ✓ Procedimientos de Ejecución
 - ✓ Capacitación de Colaboradores
- f) **Área: Recursos Humanos**
- ✓ Personal Capacitado
 - ✓ Ambiente de Trabajo
 - ✓ Horarios de Trabajo
 - ✓ Utilización de Recursos
 - ✓ Reglamento Interno

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS

1. **Junta General de Accionistas**

a.) **Determinación de Costos de Honorarios y Prestación de Servicios:**

El costo de honorarios por la prestación de servicios, tiene muchas dificultades, ya que ITARFETI CORPORATION S.A. no cuenta con un método que defina el precio adecuado, que le permita cubrir todos costos y obtener un margen razonable de utilidad para financiar sus actividades.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



El cálculo de honorarios se establece sin análisis del personal requerido, sin considerar el tiempo que se utilizará cada gerencia para culminar con la prestación del servicio y la cantidad de recursos necesarios para satisfacer objetivamente al cliente.

En algunos casos a los clientes se originan como producto de negociación de los miembros de la Junta General de Accionistas, por tal virtud el costo pactado por los servicios son inferiores a los reales y en otros casos el honorario se estima a base de precios anteriores o variaciones del servicio a prestarse

No se tiene un adecuado control y estadísticas sobre los servicios prestados, tipo de clientes y el costo de los honorarios.

Costo Honorarios	59.000		
----- x 100	----- x 100	= 98%	
Honorarios Pactados	60.000		

Para determinar el indicador que antecede, se tomaron valores promedios de honorarios y costos del período examinado y su resultado nos demuestra que el porcentaje de utilidad es demasiado bajo para la subsistencia como empresa en marcha de ITARFETI CORPORATION S.A., porque también se determinó que en algunos casos los costos superan al honorario pactado y consecuentemente son pérdidas para la compañía.

Recomendación:

La Junta General debe delegar a la administración el realizar un análisis minucioso para reconocer detalladamente los valores que conforman el costo del servicio, para una adecuada determinación de honorarios.

Mantener una estadística de clientes y servicios prestados para facilitar el cálculo, condiciones y características de clientes antiguos, con datos como lo siguientes:

- Nombre del cliente
- Nombre del ejecutivo con quien se realizó la negociación
- Monto pactado por el servicio
- Fecha de iniciación y finalización del servicio.
- Equipo a cargo del trabajo de campo

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



- Tiempo incurrido en la prestación del servicio.
- Condiciones o cláusulas adicionales del contrato.

b.) Niveles de Aprobación de Informes

La Junta General de Accionistas, en sus reuniones anuales define las pautas o lineamientos que deben aplicarse en el siguiente ejercicio económico, pero no se hace evaluación y seguimiento de los servicios prestados, cuyos responsables no emiten los informes de los trabajos en ejecución y debidamente concluidos.

Luego que los asistentes realizan el trabajo de campo, los supervisores realizan el trabajo de revisión y elaboran el informe preliminar que será discutido con el Gerente de cada área para su aprobación.

En muchos casos este informe se convierte en definitivo, porque la ausencia de los gerentes impiden la revisión; excepto en los informes de auditoría porque estos reciben atención preferencial y siempre son revisados y aprobados por la presidencia.

Se utilizó como referencia el número total de informes emitidos durante el período en las diferentes gerencias y se lo compara con la cantidad de informes revisados

Informes Revisados	12		
----- x 100	----- x 100	=	23%
Informes Emitidos	53		

No se ha determinado una política que autorice la supervisión y revisión de informes por los gerentes de cada área, por lo que se observa que únicamente el 28% de los trabajos han sido objetos de revisión.

Recomendación:

La Junta General de Accionistas en sus reuniones anuales tomará en consideración la presentación adecuada de informes, ya que éstos son el resultado final de la investigación realizada y constituyen la imagen de la compañía, por lo que se requiere implantar una política que señale que todos los informes contengan por lo menos la firma del gerente del área en donde se origina el informe, para ser válido y sea entregado al cliente.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Contratación de Personal

En Enero 11 del 2011, el presidente de la empresa manifiesta que la compañía no cuenta con políticas para la selección de personal; sin embargo el proceso en que la compañía recluta al nuevo personal es la siguiente:

- Se determina la necesidad de personal y el perfil que debe cumplir
- Se realiza una convocatoria a aspirantes mediante la prensa, o se busca en la base de datos de reclutamientos anteriores
- Se entrevista a las personas que estén dentro del perfil requerido
- Se selecciona a la persona que se ajuste a la remuneración establecida por la compañía.

Se utilizó para este indicador los avisos de entrada al IESS, que indica que durante el período ingresaron 13 personas, y se compara con el número de personas evaluadas.

$$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} \times 100 = \frac{6}{13} \times 100 = 46\%$$

La Junta General en sus reuniones anuales debe implantar lineamientos para la selección técnica de colaboradores. La selección de personal es de vital importancia, ya que son ellos los que ayudarán a la compañía a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que es importante implantar políticas para su reclutamiento, con esto se ayuda a que se alcancen los objetivos del contrato.

Recomendación:

La selección de personal es de vital importancia, ya que son ellos los que ayudarán a la compañía a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que tener una política de selección ayudará a que los resultados alcanzados sean de mayor calidad.

c.) Comunicación Adecuada de Resoluciones

El encargado de comunicar las resoluciones de la Junta es el presidente de la compañía a las gerencias y éstas a su vez a sus colaboradores. En la mayoría de los casos la comunicación se realiza de manera informal y no se utilizan los mecanismos adecuados que sirvan como constancia de la actividad realizada.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



"No hacemos lo que nos gusta, sino que nos gusta lo que hacemos"

Para este indicador se utilizó como referencia el número total de decisiones tomadas por la Junta y se lo compara con las decisiones comunicadas.

Decisiones comunicadas	1		
----- x 100	----- x 100	=	25%
Decisiones de la Junta	4		

De cuatro decisiones de la Junta, solo una fué comunicada, lo que demuestra que no existe interés en divulgar a todos los niveles, porque no se reconoce la importancia de un adecuado sistema de comunicación y de los beneficios que se obtienen en el conocimiento y rendimiento de los trabajadores totalmente informados de lo que sucede en la empresa en que prestan sus servicios

Recomendación:

Una de las políticas de la Junta General de Accionistas debe ser el comunicar las decisiones adoptadas, para que sean cumplidas por las gerencias, esto ayudará a cumplir de mejor manera las resoluciones emanadas del órgano directivo, ya que los miembros de la compañía conocerán sus resoluciones y enfocarán sus esfuerzos a ello.

2. Presidencia General

a. Coordinación de Actividades

Por delegación de la Junta General de Accionistas, la Presidencia debe encargarse de la coordinación de funciones de las gerencias, para una adecuada prestación de servicios; pero en la práctica esto no sucede así, esta área se encarga únicamente de la representación de la compañía ante las instituciones de control y de solicitar la información que debe ser presentada.

El presidente al ser el accionista mayoritario de la compañía, no cumple con las funciones propias del cargo y su ubicación es muy difícil en las localidades de compañía para la toma de decisiones o la coordinación de diferentes actividades.

Según nuestro análisis la presidencia, por dedicarse a sus actividades particulares delega sus responsabilidades a otra persona, y éste por falta de conocimientos que requiere el cargo, no logra coordinar las necesidades de las gerencias.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Se indica las funciones que tienen cada una de las gerencias y lo compara con las funciones que se han coordinado durante el período.

$$\frac{\text{Coordinación con gerencias}}{\text{Funciones de Gerencias}} \times 100 = \frac{1}{3} \times 100 = 33\%$$

El indicador demuestra la poca importancia de la presidencia en la coordinación de actividades; el resultado refleja que únicamente se coordina actividades con la gerencia de auditoría, sin atender las demás, aún cuando las funciones de las gerencias se ejecutan en Quito, en donde no existe coordinación alguna.

Todas las actividades que no son coordinadas por la presidencia se delegan al administrador, por lo que las decisiones no siempre son las mejores.

Recomendación:

Es importante que la Presidencia se tome su tiempo para cumplir con sus funciones encomendadas, ya que la coordinación adecuada con las gerencias a nivel nacional ayudará a tomar mejores decisiones, garantizando que los resultados de las gerencias sean cada vez mejores, logrando de esta manera ayudar a la consecución de los objetivos empresariales.

b. Actividades de las Gerencias

Entre las funciones de la presidencia está la de cumplir y hacer cumplir las decisiones emanadas de la Junta General de Accionistas, pero al ser el presidente de la compañía el accionista mayoritario, las disposiciones emanadas son de carácter general, a pesar de ello, la presidencia procura hacer cumplir las disposiciones de la Junta, a través del administrador, quien a su criterio decide las acciones más adecuadas para cumplirlas, pero por su nivel jerárquico incumple con determinadas disposiciones, como es el caso de la contratación de personal., tales como selección, inducción y capacitación.

La Junta establece los perfiles de los aspirantes a los diferentes cargos, pero no son respetados, ya que por su condición de presidente contrata personas sin evaluación alguna de sus capacidades.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Se indica las actividades que tienen cada una de las gerencias y se lo compara con las actividades que se han coordinado durante el período.

Cumplimiento de disposiciones	1		
----- x 100	----- x 100	=	33%
Disposiciones de la Junta	3		

El indicador, en su resultado 33%, señala el poco interés brindado por la presidencia para realizar la coordinación de actividades desarrolladas en las gerencias, esto dificulta el logro de objetivos en los servicios prestados y se debe a que la Presidencia no ha dado la importancia requerida a la coordinación, que facilite conseguir resultados óptimos.

Recomendación:

La Presidencia debe realizar revisiones periódicas, de la forma en que las gerencias están prestando los servicios, esto garantiza que se tengan resultados más efectivos, ayudando a reducir el tiempo de trabajo, debido a que no se tendrá que repetir actividades por trabajos mal realizados o efectuados sin la calidad requerida.

c. Formalización de Contratos

Durante el segundo semestre del año 2010, en las diferentes actividades que ejecuta ITARFETI CORPORATION S.A., ha prestado 53 servicios, desglosados de la siguiente forma:

▪ Servicios de Outsourcing	25
▪ Servicios de Contabilidad	4
▪ Auditorías	6
▪ Asesoría en Impuestos	18

De estos servicios, los únicos que cuentan con contrato firmado son, los de Auditoría, porque la firma del contrato es una formalidad que se debe presentar a la Superintendencia de Compañías. Los demás servicios prestados no han suscrito contrato, a pesar de que aún existen clientes que esperaban emisión del informe correspondiente.

Para la aplicación de este indicador se revisó el número total de contratos efectuados en el año y se revisó los que fueron formalizados.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Contratos Formalizados	4		
----- x 100	----- x 100	=	8%
Contratos Realizados	53		

Como se observa, exclusivamente el 11% de los servicios prestados, se practicarán sustentados en un contrato, el 89% no tiene contrato y podrían dar ocasión a severas contingencias que ponen en peligro la existencia de la compañía y no garantizan el cumplimiento efectivo por ninguna de las partes, porque en muchas ocasiones los servicios se prestan por acuerdos o especificaciones verbales.

Recomendación:

La presidencia debe exigir, que todos los servicios prestados sean formalizados a través de la firma de contratos, esto con el fin de garantizar que el trabajo de la compañía tiene un sustento, además que se puede saber el alcance del trabajo en la prestación de servicios.

3. Gerencia de Auditoria

a. Planificación de Actividades

A pesar de mantener un control permanente de las actividades de la gerencia de auditoría, ésta no actualiza los procedimientos para la ejecución de los trabajos contratados y, en muchos casos los planes y programas de auditoría que utiliza, se conservan desde hace varios años y pertenecen a otras compañías auditadas, que no tienen las mismas características que la compañía a auditarse y que obligan durante el trabajo de campo a reestructurar completamente los planes y programas, para obtener evidencias que sustenten la preparación de informes. Este proceso ha ocasionado que no se cumplan con los tiempos establecidos para la entrega de resultados a los clientes.

El criterio para iniciar nuevos contratos de auditoría, es comparar a un cliente con otros de similares características y ajustar los planes y programas al nuevo trabajo, pero los resultados de esta aplicación son negativos, porque no se incluyen condiciones específicas de la operatividad del nuevo cliente y no es posible la emisión adecuada de la opinión del auditor.

Se revisó los programas de auditoría empleados en la prestación de servicios de esta gerencia y se lo comparó con los programas que han sido actualizados.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Programas actualizados	0		
----- x 100	----- x 100	=	0%
Programas Empleados	6		

En conclusión, los planes y programas deben ser específicos para cada compañía que contrata los servicios. De ser posible estandarizarlos, tendría que exigirse que en cada aplicación de auditorías repetitivas en una empresa, se actualicen o se acoplen a las necesidades y actividades vigentes de cada uno de ellas.

Recomendación:

Es indispensable que todos los trabajos relativos a Auditoría sean planificados por el gerente de esta función, por su alto conocimiento y de manera independiente, esto con el objetivo de que los resultados obtenidos sean los más óptimos, esto ayudará a que los informes emitidos sean lo más objetivos posibles, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes.

b. Asignación de Recursos

Para la realización de los trabajos el Gerente de auditoría, asigna a los colaboradores de manera aleatoria, sin considerar el grado de capacitación, el conocimiento que posee, la complejidad del cliente, la experiencia adquirida y otros factores decisivos, que garanticen la consecución de los objetivos planteados al inicio del trabajo.

Este procedimiento de asignación, una vez instalado el equipo en las dependencias del cliente, los colaboradores se encuentran con un panorama incierto, porque no pueden realizar las actividades descritas en los programas, debido a la falta de conocimiento o complejidad de la actividad a realizarse. Esto ocasiona retrasos en el desarrollo del análisis y demora en la presentación de informes.

Para describir este indicador se revisó la asignación de personal para las auditorías y se lo compara con el personal que está capacitado para esa función.

Personal competente	12		
----- x 100	----- x 100	=	50%
Personal Asignado	24		

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



El 50% del personal que trabaja en la gerencia de auditoría no es especializado y la asignación aleatoria permite que el grupo se integre con elementos sin experiencia y falta de capacitación en las labores específicas de auditoría, condiciones que impiden un desenvolvimiento eficaz y eficiente para la determinación de resultados, que posibiliten dictaminar los estados financieros o emitir opinión sobre los exámenes contratados.

Recomendación:

La Gerencia debe realizar una adecuada planificación de auditoría, para determinar al personal idóneo que realizará las actividades, esto garantiza que la asignación de recursos sea eficiente, logrando que los resultados sean más óptimos ya que se evita desperdicios, alcanzando de esta manera mayor rentabilidad.

4. Gerencia de Impuestos

a. Capacitación a Nivel Nacional

Debido a los cambios tributarios que se dieron en el periodo 2010, la Gerencia de Impuestos, debió dictar dos seminarios de capacitación a sus colaboradores, sin embargo la gerencia no cumplió esta actividad. De manera improvisada en julio del 2010, dictó en Guayaquil una charla sobre las reformas tributarias, que no tuvo la acogida necesaria de sus colaboradores, porque no se planificó de manera adecuada y los empleados no pudieron asistir, porque se encontraban trabajando en las instalaciones del cliente.

En Quito, no se dictó charla o seminario alguno y únicamente se entregó a los colaboradores el material impreso utilizado en la charla de Guayaquil, lo que no facilitó en nada la comprensión de la reforma tributaria implantada por el ente de control.

Para realizar este indicador se comparó las capacitaciones realizadas a nivel nacional con la que se planificaron al inicio del período.

Capacitaciones Realizadas	0		
----- x 100	----- x 100	=	0%
Capacitaciones Planificadas	2		

La gerencia no asume su responsabilidad de capacitación aún cuando está planificada, por lo que el personal no tiene la instrucción suficiente que les permita prestar sus servicios de mejor manera.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recomendación:

Esta gerencia debe realizar un cronograma de actividades para realizar las capacitaciones a nivel nacional y lo más importante cumplirlo, esto ayudará a que los involucrados en el tema no adquieran compromisos y cumplan con las actividades señaladas.

b. Actualización de Procedimientos

Las características del trabajo de impuestos obligan a que quien lo practica, esté debidamente especializado y actualizado en las disposiciones tributarias. La gerencia de impuestos, tiene la obligación de actualizar sus conocimientos y definir los procedimientos requeridos para la aplicación correcta de los tributos establecidos, puesto que sus servicios son de asesoría y liquidación de impuestos, acorde con los nuevos reglamentos o cambios a las normativas vigentes, emitidas por los organismos de control.

Se comprobó que los procedimientos empleados por los colaboradores, no están de acuerdo a los requerimientos actuales, debido a que la Gerencia no realizó ningún tipo de actualización a los programas y sólo lo indicó verbalmente, cuales son las modificaciones que deben realizarse en ellos, dando ocasión a que no se cumplan los objetivos planteados, no se tienen procedimientos o guías para la prestación de servicios, pero los supervisores adoptan programas para cada caso, con excelentes resultados.

Para este indicador se revisó el número de programas empleados para la prestación de servicios y se comparó con el número de programas actualizados.

Programas actualizados	10		
----- x 100	----- x 100	=	56%
Programas Empleados	18		

44% de los procedimientos empleados en esta área, no están de acuerdo a la normatividad vigente de impuestos, porque la gerencia únicamente se encarga de emitir los objetivos que pretende alcanzar, más no proporciona los medios para lograrlo y se dejan al margen ciertos aspectos técnicos que deben ser considerados por la gerencia

Recomendación:

La gerencia debe realizar una actualización de procedimientos, por lo menos una vez cada año, evaluando las modificaciones realizadas por los entes de control en sus

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



normativas, esto ayudará a que se presten los servicios observando los nuevos requerimientos, logrando con esto que los servicios esté acorde con las expectativas del mercado.

c. Comunicación de Resultados

La Gerencia de Impuestos está ubicada en la misma localidad que la presidencia y comunica periódicamente el avance de su gestión, ya que tienen contacto directo con los clientes y pueden solucionar sus inconvenientes, brindar soporte en el área tributaria y simultáneamente informar a la presidencia; sin embargo, no se comunican los resultados de todos los clientes, sino de los más importantes, debido a que no se da importancia a clientes que económicamente no son significativos y son directamente manejados por la Gerencia.

La situación se complica cuando los clientes pequeños tienen problemas que se comunican a la presidencia, que en estos casos no puede constituir ente de apoyo, sino simplemente sirve como solucionador de problemas; por lo que estos clientes son manejados por los supervisores, ocasionando que en algunos casos la prestación de servicios no sea la más adecuada y al no conocer los resultados, la gerencia no puede comunicar nada sobre la gestión realizada.

Para aplicar este indicador se comparó el número de trabajos realizados y los resultados comunicados de esta gerencia.

$$\frac{\text{Resultados Comunicados}}{\text{Trabajos Realizados}} \times 100 = \frac{4}{18} \times 100 = 22\%$$

El 22% refleja la gestión de la gerencia en lo referente a la comunicación de resultados parciales y finales a la instancia superior. Existe 78% de resultados obtenidos por los servicios prestados que no son comunicados, debido a que la gerencia únicamente comunica el resultado de la gestión realizada por los clientes económicamente grandes; mientras que la gestión por clientes pequeños, se comunican a la presidencia únicamente cuando alguno de ellos presenta un problema grave o requiere urgente atención, por lo que los esfuerzos se orientan a satisfacer esta necesidad, más no para realizar un seguimiento permanente, a fin de conocer el resultado de la gestión en todas sus etapas.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recomendación:

Esta Gerencia debe implantar una política que señale que los resultados y las principales novedades obtenidas sean comunicadas a la Presidencia, por lo menos dos veces al mes, de comunicarse oportunamente la situación de esta función, la presidencia puede ayudar a coordinar la toma de decisiones tendientes a alcanzar los objetivos empresariales.

d. Gerencia de Outsourcing

a. Procedimientos de Ejecución

Los procedimientos que cada colaborador emplea en la realización de sus actividades, están definidos por escrito y difundidos entre los integrantes de esta área, pero no están determinados con claridad, ya que esta Gerencia engloba varias actividades y resulta difícil tener procedimientos por separado para cada servicio que se preste; sin embargo, los supervisores trabajan de manera conjunta con la gerencia, tienen más capacitación y sirven como ayuda para efectuar los procedimientos para cada actividad; aunque a veces hay un cierto grado de dificultad, ya que las características de un servicio puede ser igual pero las condiciones del cliente son diferentes.

Para aplicar este indicador se comparó el número total de actividades realizadas por esta gerencia y las actividades que fueron realizadas con la utilización de procedimientos.

Procedimientos de Ejecución	25		
----- x 100	----- x 100	=	86%
Actividades Realizadas	29		

El gerente de esta área no ha logrado difundir en su totalidad los procedimientos que se aplicarían en sus diferentes actividades, porque el desconocimiento de las actividades técnicas que se aplican, requiere de asesoría durante la prestación de servicios, que si bien se soporta en los conocimientos de los supervisores, no siempre éstos tienen la disponibilidad de tiempo para hacerlo.

Recomendación:

La Gerencia debe realizar una clasificación de actividades, es decir identificar por sector los servicios que presta y con esto planificar las actividades que se realizará de acuerdo a su naturaleza, esto ayudará a realizar una adecuada asignación de recursos, y aún más a que el control realizado sea más eficiente.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Capacitación de Colaboradores

Por la naturaleza de la formación del encargado de la Gerencia de Outsourcing, hace que no tenga la adecuada capacitación técnica para realizar el adiestramiento a los nuevos colaboradores o a aquellos que requieren alguna guía en algún tema específico.

A pesar de esto, la Gerencia de Outsourcing ha logrado reducir esta contingencia, mediante el soporte y apoyo de los supervisores más antiguos o que ya poseen un entrenamiento suficiente, a fin de facilitar el aprendizaje de los demás colaboradores. Uno de los problemas de esta práctica, es que se debe esperar que los supervisores estén en la compañía para realizar tales capacitaciones o que a su vez visiten a los colaboradores en las instalaciones del cliente, lo que en algunos casos ocasiona retrasos en la presentación de reportes tanto del supervisor como de los colaboradores.

Para aplicar este indicador se verificó el número de empleados que ingresaron a esta gerencia durante el periodo y de estos cuales recibieron capacitación

$$\frac{\text{Empleados Nuevos Capacitados}}{\text{Empleados Nuevos}} \times 100 = \frac{8}{9} \times 100 = 89\%$$

No se pudo lograr la capacitación a todos los miembros nuevos de la organización para las actividades que se les designe, esto se debe a la formación del Gerente de esta área que no es adecuada a los servicios que presta, sin embargo se soporta son los supervisores de cada equipo para que cumplan las labores de adiestramiento de los nuevos colaboradores.

Recomendación:

La Gerencia debe cumplir con su rol encomendado, ya que es necesario que el personal que labora en esta gerencia tenga una capacitación adecuada, que garantice que los servicios prestados sean de calidad, por las limitaciones de la compañía, para realizar constantes capacitaciones debido a la diversidad de servicios que se presta, las capacitaciones deben realizarse por los Gerentes de la compañía, y en el caso de ser personal nuevo, sean realizadas por los colaboradores que tienen más tiempo de servicios en la compañía.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recursos Humanos

a. Personal Capacitado

Para demostrar de manera gráfica el grado de capacitación que posee del personal que presta sus servicios en la compañía en las diferentes áreas, se presenta el siguiente esquema:

Esta ponderación se la realizó mediante el análisis de las hojas de vida del personal que actualmente labora en la compañía.

Explicación

- ✓ **Alto:** Estudios universitarios concluidos
- ✓ **Medio:** Cursando carrera universitaria
- ✓ **Bajo:** Bachilleres

$$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal de la Compañía}} \times 100 = \frac{45}{57} \times 100 = 75\%$$

Demuestra que existe un 25% de personal de la compañía que no está adecuadamente capacitado para cumplir las funciones encomendadas por las diferentes gerencias. Esto origina que los resultados alcanzados no sean los más adecuados y generen mayores costos para la compañía, debido a que no se emitió políticas específicas para la selección de personal. Los empleados han sido escogidos para cubrir vacantes, pero sin solicitar requerimientos mínimos en su preparación. El análisis del segundo semestre del 2010, nos revela que el personal no tiene capacitación suficiente y no se toman acciones para cambiar esta situación.

No.	Área	Cumplimiento de Objetivos		
		Alto	Medio	Bajo
15	Auditoría	6	4	5
10	Impuestos	4	5	1
25	Outsourcing	10	12	3
4	Administrativos	1	3	
3	Apoyo			3

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recomendación:

La compañía debería tener como política la realización de evaluaciones periódicas a sus colaboradores, esto con el fin de garantizar que estén adecuadamente preparados, esto beneficiará tanto a la compañía como a los colaboradores, que tendrán un grado de capacitación mayor y podrán prestar sus servicios de manera más eficiente.

En el caso de personal nuevo, es recomendable hacer pruebas de ingreso para garantizar que únicamente las personas que tienen una capacitación promedio sean las que presten sus servicios en la compañía.

b. Ambiente de Trabajo

Los equipos de trabajo designados a los diferentes clientes, tienen conflictos internos, debido principalmente a delegación de responsabilidades de dirección a personas que son nuevas en la compañía o que por su conocimiento se los ubicó en esa área; también porque se malinterpreta la afinidad que entre compañeros y no se respeta el grado jerárquico existente.

Estos conflictos se provocan durante la ausencia de los supervisores o de los Gerentes. Esto causó llamados de atención de los clientes ya que el ambiente de trabajo se torna tenso cuando se trabaja directamente con funcionarios de los clientes.

Se revisó la asignación de equipos de trabajo para las diferentes actividades que realiza la compañía y en base a esto analizamos los equipos que han tenido problemas internos o desacuerdos de algún tipo.

$$\frac{\text{Equipos con desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} \times 100 = \frac{4}{9} \times 100 = 44\%$$

Se demuestra que un gran porcentaje de los equipos tienen conflictos internos, debido a diferencias de criterios que no son solucionados de manera adecuada y porque los miembros del equipo no aceptan la delegación de responsabilidades de otro miembro. Estos problemas causan un ambiente de trabajo tenso que ocasionan retrasos en la entrega de reportes. Los conflictos se presentan en su mayoría cuando los supervisores no se encuentran en su lugar de trabajo.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recomendación:

Los Gerentes de Área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la compañía a los empleados que sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.

c. Horarios de Trabajo

En los horarios de entrada y salida de los empleados, a pesar que existe la norma expresa que indica los horarios de trabajo, éstos no son cumplidos por los empleados de la compañía, pues en la revisión de los reportes de horas se observa que los empleados al menos en una semana tienen dos retrasos sin justificación, esto sumado a que la compañía no establece sanciones, el incumplimiento a los horarios se ha hecho repetitivo.

Cuando los retrasos ocurren en las instalaciones de los clientes, el funcionario responsable del equipo de trabajo indica su malestar por los retrasos del personal, y como los honorarios se calculan por horas, se realiza la deducción en los pagos.

Un trato preferencial en cuanto a los horarios los tienen las personas que cursan sus estudios universitarios, tienen la facilidad de ingresar y salir en un horario diferente, la diferencia tiempo trabajado se lo recupera los días sábados, pero en los reporte de horas se observa que el horario de estos días no cubre las horas no trabajadas durante la semana.

Para este indicador utilizamos el reporte de horas mensual de los empleados de la compañía y revisamos los atrasos incurridos por cada uno de ellos.

Empleados que no cumplen

Horarios de trabajo	20		
----- x 100	----- x 100	=	35%
Empleados de la Compañía	57		

Los trabajadores de la compañía, no cumplen adecuadamente con los horarios establecidos, todos los casos de retrasos reportados no han sido justificados y al no haber una política establecida por la compañía para normar el tema, hace que los retrasos sean recurrentes, ya que no existen sanciones para esta falta.

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Recomendación:

Es indispensable que los gerentes o quien esté a cargo de un grupo de trabajo, realicen controles más exhaustivos a los colaboradores, esto mediante un control de tiempos, que deberá ser llenado en las oficinas del cliente en los casos que aplique, bajo la supervisión del personal de seguridad o en su defecto de la persona encargada en las instalaciones del cliente, y en el caso de personal que labora en la compañía realizar un control similar.

Se debe aplicar sanciones económicas por el incumplimiento en este tema, endureciéndose la sanción en colaboradores que son recurrentes, aún más cuando trabajen directamente en el cliente, ya que éstos son la imagen de la compañía.

d. Utilización de Recursos

A los empleados de la compañía, para el adecuado desempeño de sus actividades se les dota de todos los recursos necesarios, tales como suministros de oficina, equipos de computación, internet, teléfono y más implementos que son necesarios para una adecuada prestación de servicios; pero los empleados no dan el uso adecuado a los recursos, ya que además de emplearlos en actividades propias de la compañía, los utilizan en actividades personales que ocasionan un gasto indiscriminado, retrasos en la entrega de reportes y mayores costos a la compañía.

Al inicio del 2010, la Presidencia envió una circular a todos los miembros de la Compañía, en la que explica el uso que se debe dar a los recursos, pero se ha hecho caso omiso a esta instrucción y durante todo el año los recursos se utilizaron en actividades ajenas de la compañía.

Para aplicar este indicador se revisó el número de equipos de cómputo asignados en las diferentes gerencias de la compañía y se lo comparó con el número de equipos que son empleados para actividades diferentes a las de la compañía.

Equipos Mal empleados	42		
----- x 100	----- x 100	=	76%
N° de Equipos Asignados	55		

Los activos fijos que asigna la compañía a los miembros de la compañía no son empleados en las actividades para las que las destinó, en repetidas ocasiones se ha

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



encontrado a los empleados utilizando los equipos para actividades personales. Se observó que los empleados que tienen problemas en la presentación de reportes, son los que ocupan en gran mayoría los equipos para actividades diferentes a las de su trabajo.

Recomendación:

Los Gerentes de cada Área, deben implantar de política en las que se detallan el uso que se debe dar a los recursos del cliente y la compañía y las sanciones en caso de incumplimiento. Estas políticas deben estar adecuadamente difundidas por escrito para garantizar su cumplimiento por parte de los colaboradores.

e. Reglamento Interno

Constantemente los colaboradores de la compañía no cumplen las normas y políticas establecidas para el desarrollo de las actividades. Entre las políticas a las que no se da cumplimiento podemos citar las siguientes:

- Horarios establecidos en la compañía y en los clientes.
- Vestuario para cada uno de los días de la semana.
- Utilización de Recursos de la Compañía.
- Reserva con la información del cliente.
- Entrega de documentación por los trabajos realizados
- Comunicación de inasistencias por calamidad doméstica.
- Portar la identificación proporcionada dentro y fuera de la compañía en horas de trabajo.

Para evitar que sigan incumpléndose las disposiciones internas, la administración de la compañía ha desarrollado un reglamento interno, que establece las normas a seguirse dentro y fuera de la compañía y las sanciones que se implantarán por su incumplimiento.

Para la aplicación de este indicador se compara el número de empleados que trabaja en la compañía y de ellos cuales no cumplen los reglamentos de la compañía

Empleados que cumplen			
disposiciones	35		
----- x 100	----- x 100	= 61%	
Empleados de la Compañía	57		

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



Existe gran número de empleados que no cumplen con las norma internas de la compañía, en algunos casos el incumplimiento es a varias de ellas. De manera general los empleados que no las cumplen son los que tienen inconvenientes en el desarrollo de sus servicios. La compañía no tiene políticas que establezcan las sanciones correspondientes.

Recomendación:

Los administradores de la compañía deben dejar constancia por escrito de todas las políticas y reglamentos internos y a su vez difundirlo entre los miembros de la organización para asegurar su cumplimiento, y si aún así se siguen cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

FASE IV: SEGUIMIENTO

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración, fue receptiva sobre las evidencias mostradas 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.

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algún o algunas observaciones que a juicio del auditor son graves, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.



G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011

SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN/ ÁREA	RESPONSABLE	FECHA O PERÍODO DE CUMPLIMIENTO
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS		
<p>Determinación de Costos de Honorarios y Prestación de Servicios</p> <p>La Junta General debe delegar a la administración el realizar un análisis minucioso para reconocer detalladamente los valores que conforman el costo del servicio, para una adecuada determinación de honorarios.</p> <p>Mantener una estadística de clientes y servicios prestados para facilitar el cálculo, condiciones y características de clientes antiguos, con datos como lo siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre del cliente ➤ Nombre del ejecutivo con quien se realizó la negociación ➤ Monto pactado por el servicio ➤ Fecha de iniciación y finalización del servicio. ➤ Equipo a cargo del trabajo de campo ➤ Tiempo incurrido en la prestación del servicio. ➤ Condiciones o cláusulas adicionales del contrato. 	Administración	Julio del 2011
<p>Niveles de Aprobación de Informes</p> <p>La Junta General de Accionistas en sus reuniones anuales tomará en consideración la presentación adecuada de informes, ya que éstos son el resultado final de la investigación realizada y constituyen la imagen de la compañía, por lo que se requiere implantar una política que señale que todos los informes contengan por lo menos la firma del gerente del área en donde se origina el informe, para ser válido y sea entregado al cliente.</p>	Gerentes de Área	Julio del 2011
<p>Contratación de Personal</p> <p>La selección de personal es de vital importancia, ya que son ellos los que ayudarán a la compañía a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que tener una política de selección ayudará a que los resultados alcanzados sean de mayor calidad.</p>	Administración	Julio del 2011

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



<p>Comunicación de Resoluciones</p> <p>Una de las políticas de la Junta General de Accionistas debe ser el comunicar las decisiones adoptadas, para que sean cumplidas por las gerencias a nivel nacional, esto ayudará a cumplir de mejor manera las resoluciones emanadas del órgano directivo, ya que los miembros de la compañía conocerán sus resoluciones y enfocarán sus esfuerzos a ello.</p>	Administración	Julio del 2011
PRESIDENCIA GENERAL		
<p>Coordinación de Actividades</p> <p>Es importante que la Presidencia se tome su tiempo para cumplir con sus funciones encomendadas, ya que la coordinación adecuada con las gerencias a nivel nacional ayudará a tomar mejores decisiones, garantizando que los resultados de las gerencias sean cada vez mejores, logrando de esta manera ayudar a consecución de los objetivos empresariales.</p>	Presidencia	Octubre del 2011
<p>Actividades de las Gerencias</p> <p>La Presidencia debe realizar revisiones periódicas, de la forma en que las gerencias están prestando los servicios, esto garantiza que se tengan resultados más efectivos, esto ayudará a reducir el tiempo de trabajo, debido a que no se tendrá que repetir actividades por trabajos mal realizados o efectuados sin la calidad requerida.</p>	Presidencia	Agosto del 2011
<p>Formalización de Contratos</p> <p>La presidencia debe exigir, que todos los servicios prestados sean formalizados a través de la firma de contratos, esto con el fin de garantizar que el trabajo de la compañía tiene un sustento, además que se puede saber el alcance del trabajo en la prestación de servicios.</p>	Presidencia/ Gerencias	Julio del 2011
GERENCIA DE AUDITORÍA		
<p>Planificación de Actividades</p> <p>Es indispensable que todos los trabajos relativos a Auditoría sean planificados por el gerente de esta función, por su alto conocimiento y de manera independiente, esto con el objetivo de que los resultados obtenidos sean los más óptimos, esto ayudará a que los informes emitidos sean lo más objetivos posibles, garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.</p>	Gerencia de Auditoría	Julio del 2011
<p>Asignación de Recursos</p> <p>La Gerencia debe realizar una adecuada planificación de auditoría, con se determina al personal idóneo que realizará las actividades, esto garantiza que la asignación de recursos sea eficiente, con eso se logra que los resultados sean más óptimos ya que se evita desperdicios, alcanzando de esta manera mayor rentabilidad.</p>	Gerencia de Auditoría/ Supervisores	Julio del 2011

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



GERENCIA DE IMPUESTOS		
<p>Capacitación a Nivel Nacional</p> <p>Esta gerencia debe realizar un cronograma de actividades para realizar las capacitaciones a nivel nacional y lo más importante cumplirlo, esto ayudará a que los involucrados en el tema no adquieran compromisos y cumplan con las actividades señaladas .</p>	Gerencia de Impuestos	Octubre del 2011
<p>Actualización de Procedimientos</p> <p>La gerencia debe realizar una actualización de procedimientos, por lo menos una vez cada año, evaluando las modificaciones realizadas por los entes de control en sus normativas, esto ayudará a que se presten los servicios observando los nuevos requerimientos, logrando con esto que los servicios esté acorde con las expectativas del mercado.</p>	Gerencia de Impuestos	Julio del 2011
<p>Comunicación de Resultados</p> <p>Esta Gerencia debe implantar una política que señale que los resultados y las principales novedades obtenidas sean comunicadas a la Presidencia, por lo menos dos veces al mes, de comunicarse oportunamente la situación de esta función, la presidencia puede ayudar a coordinar la toma de decisiones tendientes a alcanzar los objetivos empresariales.</p>	Gerencia de Impuestos/ Supervisores	Julio del 2011
GERENCIA DE OUTSOURCING		
<p>Procedimientos de Ejecución</p> <p>La Gerencia debe realizar una clasificación de actividades, es decir identificar por sector los servicios que presta y con esto planificar las actividades que se realizará de acuerdo a su naturaleza, esto ayudará a realizar una adecuada asignación de recursos, y aún más a que el control realizado sea más eficiente.</p>	Gerencia de Outsourcing	Octubre del 2011
<p>Capacitación a Colaboradores</p> <p>La Gerencia debe cumplir con su rol encomendado, ya que es necesario que el personal que labora en esta gerencia tenga una capacitación adecuada, que garantice que los servicios prestados sean de calidad, por las limitaciones de la compañía, para realizar constantes capacitaciones debido a la diversidad se servicios que se presta, las capacitaciones deben realizarse por los Gerentes de la compañía, y en el caso de ser personal nuevo, sean realizadas por los colaboradores que tienen más tiempo de servicios en la compañía.</p>	Gerencias	Julio del 2011

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



RECURSOS HUMANOS		
<p>Personal Capacitado</p> <p>La compañía debería tener como política la realización de evaluaciones periódicas a sus colaboradores, esto con el fin de garantizar que estén adecuadamente preparados, esto beneficiará tanto a la compañía como a los colaboradores, que tendrán un grado de capacitación mayor y podrán prestar sus servicios de manera más eficiente. En el caso de personal nuevo, es recomendable hacer pruebas de ingreso para garantizar que únicamente las personas que tienen una capacitación promedio sean la que presten sus servicios en la compañía.</p>	Junta General de Accionistas	Diciembre del 2011
<p>Ambiente de Trabajo</p> <p>Los Gerentes de Área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la compañía a los empleados que sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.</p>	Supervisores	Septiembre del 2011
<p>Horarios de Trabajo</p> <p>Es indispensable que los gerentes o quien esté a cargo de un grupo de trabajo, realicen controles más exhaustivos a los colaboradores, esto mediante un control de tiempos, que deberá ser llenado en las oficinas del cliente en los casos que aplique, bajo la supervisión del personal de seguridad o en su defecto de la persona encargada en las instalaciones del cliente, y en el caso de personal que labora en la compañía realizar un control similar.</p>	Supervisores	Agosto del 2011
<p>Utilización de Recursos</p> <p>Los Gerentes de cada Área, deben implantar de política en las que se detallen el uso que se debe dar a los recursos del cliente y la compañía y las sanciones en caso de incumplimiento. Estas políticas deben estar adecuadamente difundidas por escrito para garantizar su cumplimiento por parte de los colaboradores.</p>	Supervisores	Agosto del 2011
<p>Reglamento Interno</p> <p>Los administradores de la compañía deben dejar constancia por escrito de todas las políticas y reglamentos internos y a su vez difundirlo entre los miembros de la organización para asegurar su cumplimiento, y si aún así se siguen cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.</p>	Administración	Septiembre del 2011

Atentamente,

Gissela Martínez López

Auditor Externo

G.M.M.L.	30/04/2011
E.A.L.R.	16/05/2011



**REINGENIERÍA DE PROCESOS EN
EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EN LA COMPAÑÍA ITARFETI
CORPORATION S.A.**



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN
2	METODOLOGÍA
2.1.	Revisión de los procesos del área de recursos humanos de la compañía.....
2.2.	Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación.....
2.3.	Elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de recursos humanos.....
2.4.	Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la compañía.....
3	RESULTADOS DE LA REINGENIERÍA
3.1	Documento de diagnóstico
3.2	Manual de procesos y procedimientos.....
3.3	Cronograma base de implementación de las oportunidades de mejora a los procesos, para ser llenado por los dueños de procesos.....
4	DESARROLLO
4.1.	Procedimiento reclutamiento y selección del personal.....
4.2.	Procedimiento contratación e inducción del personal.....
4.3.	Procedimiento medición y plan de acción sobre clima laboral.....



INTRODUCCIÓN

La validez de estos resultados se sustenta en criterios técnicos, tanto conceptuales como metodológicos, que se aplican dentro de la Administración de Procesos y que, han sido compartidos con los colaboradores que participaron en realización del presente trabajo, generando una cultura organizacional enfocada en la administración de procesos, a través de la implementación de un modelo de reingeniería de procesos como una parte importante de su sistema de administración.

La presente reingeniería se refiere exclusivamente a lo relacionado con el Análisis y mejoramiento de los procesos de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A. al Área de Recursos Humanos, una de las áreas críticas de la compañía, garantizando que a través de su optimización, que los procesos definidos dentro del alcance sean técnica y administrativamente eficientes y satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

La situación actual de estos procesos, contienen debilidades y que a su vez corresponden a oportunidades de mejora, que permite establecer un estándar de documentación para los procesos mejorados de la compañía.



METODOLOGÍA

Los pasos metodológicos que se aplicaron para lograr el mejoramiento de los procesos, son los siguientes:

- ✓ Revisión de los procesos del Área de Recursos Humanos de la compañía.
- ✓ Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación.
- ✓ Elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de recursos humanos.
- ✓ Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la Compañía.

2.1. Revisión de los procesos del Área de Recursos Humanos de la compañía.

Una revisión de procesos debe ser entendida como un listado de los procesos que generan todos los productos (bienes o servicios) que presta una organización a un cliente que lo demanda y lo utiliza.

2.2. Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación.

El levantamiento de procesos es sin lugar a duda una de las labores críticas al momento de realizar reingenierías de mejoramiento de procesos, para lo cual se debe detallar con la suficiente precisión cada una de las actividades que intervienen para la ejecución de los mismos.

2.3. Elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de recursos humanos.

Con la información resultante del levantamiento de los procesos, se procedió a elaborar la documentación de los procedimientos correspondientes en manuales cuyo contenido es el siguiente:

1. Objetivo de cada actividad
2. Alcance: Descripción del alcance por extensión
3. Dueño de proceso y también el Responsable a nivel operativo
4. Políticas en los casos en donde amerite o referencias a los documentos que las contengan (a pesar de que no fue contemplado en el alcance inicial).
5. Términos y definiciones
6. Indicadores de desempeño de la actividad, en donde amerite
7. Referencias documentos a utilizar



8. Diagrama de flujo de la actividad mejorada, que identifica gráficamente a los clientes internos y externos, flujos de información considerados como insumos o resultados y las actividades de control.

2.4. Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la Compañía.

Los procedimientos de las Actividades seleccionadas se enviaron al Gerente de Recursos Humanos, dueño de los procesos, Gerente de Auditoría y a Presidencia General para su revisión y, de ser el caso, para la emisión de las observaciones correspondientes.

RESULTADOS DE LA REINGENIERÍA

3.1. Documento de diagnóstico

Descripción detallada de debilidades y oportunidades de mejora de las actividades analizadas)

3.2. Manual de Procesos que incluye, procedimientos con:

- Objetivo de cada procedimiento
- Alcance de cada procedimiento (por extensión)
- Dueño del proceso / Responsable Operativo
- Indicadores de desempeño del proceso (en donde amerite)
 - Diagrama de flujo del proceso mejorado

3.3. Cronograma base de implementación de las oportunidades de mejora a los procesos, para ser llenado por los dueños de procesos.



4.1. PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA															
1.	No se cuenta con un documento formal que deje rastro de la solicitud de contratación de personal que se genera cuando se necesita llenar un puesto vacante. La información de ciertos requerimientos específicos para el nuevo personal, es a veces notificada a Recursos Humanos, sin que quede el constancia formal de dichos requerimientos, lo cual eventualmente podría generar errores durante la selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se diseñará un formato cuyo nombre será “Requisición de personal” y que deberá contener toda la información que técnicamente sea requerida para garantizar que los procesos de reclutamiento y selección de personal, cubran las necesidades de los solicitantes. Este formato deberá contener entre otros campos, al menos el registro de los requerimientos del solicitante, la autorización respectiva, las verificaciones contra el presupuesto y la aprobación por parte de los niveles autorizados. 															
2.	No se cuenta con una clara definición de las personas autorizadas para solicitar la contratación de nuevo personal, para autorizar la misma y finalmente, para aprobar el inicio del reclutamiento y selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad de la Gerente de Recursos Humanos se deberá actualizar la política del Manual de RRHH para que establezca claramente, quiénes son las personas que pueden generar requisiciones de personal, qué niveles pueden autorizar las mismas y finalmente quiénes son los niveles autorizados para aprobar las requisiciones de personal. Se sugiere para la mejora, los cargos autorizados para cada acción son: <table border="1" data-bbox="873 1161 1401 1648"> <thead> <tr> <th>Cargos autorizados para generar Requisiciones de Personal</th> <th>Nivel que autoriza las requisiciones</th> <th>Nivel que aprueba las requisiciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Junta General de Accionistas</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Presidente General</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General o Gerente Administrativa Financiera</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Gerentes de Área</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>La política podría redactarse así: “Toda selección y contratación de personal se iniciará siempre y cuando se cuente con la respectiva “Requisición de personal”, firmada por la persona que genera la requisición y debidamente autorizada por el nivel a quien reportan. Los cargos autorizados para generar una requisición son: Junta General de Accionistas, Presidente General, Gerente General, Gerencia Administrativa</p>	Cargos autorizados para generar Requisiciones de Personal	Nivel que autoriza las requisiciones	Nivel que aprueba las requisiciones	Junta General de Accionistas	X	X	Presidente General	X		Gerencia General o Gerente Administrativa Financiera	X	X	Gerentes de Área	X	
Cargos autorizados para generar Requisiciones de Personal	Nivel que autoriza las requisiciones	Nivel que aprueba las requisiciones															
Junta General de Accionistas	X	X															
Presidente General	X																
Gerencia General o Gerente Administrativa Financiera	X	X															
Gerentes de Área	X																



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
		<p>Financiera, Gerentes de Área; en los casos en los que este documento sea generado por los mismos, o la Gerencia o para los casos en los que la requisición sea generada por los Gerentes de Área. La aprobación de las requisiciones estará a cargo únicamente de la Gerencia General o Gerencia Administrativa Financiera”.</p>
3.	<p>A pesar de que lo que se menciona a continuación no es una debilidad, se sugiere que el proceso propuesto no debería incluir el eventual apoyo de consultoras o firmas externas para la selección de personal, pero está consciente de que en casos excepcionales y bajo ciertas circunstancias, ésta podría ser una opción válida en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda no cerrar las puertas a la posibilidad de selección de personal a través de consultoras externas, pero éstas serán manejadas como excepciones, por tanto no se incluirán como una opción normal dentro del procedimiento propuesto. • Se recomienda que, bajo la responsabilidad de Gerencia General, si en el futuro las circunstancias determinan la necesidad de contar con consultoras externas como una opción normal para la selección de personal, se debería definir una política en el manual de Recursos Humanos, que establezca la posibilidad de hacerlo y además se debería actualizar el procedimiento respectivo.
4.	<p>No se tiene una definición clara sobre los casos en los que se debe realizar una búsqueda de candidatos a nivel interno y en cuáles a nivel externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se deberá actualizar la política en el Manual de RRHH, para que establezca los casos en que se dará prioridad al reclutamiento y selección de personal internamente y en qué casos se realizará este proceso externamente. A criterio del equipo de mejora, y bajo condiciones normales, se debería dar preferencia al personal de la Compañía para el llenado de puestos vacantes, con lo cual se podría incrementar su nivel de motivación por la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente. Solo en el caso de que no se logre llenar una vacante con personal interno, por incumplimiento del perfil requerido, se procederá a una búsqueda de candidatos externos. Se recomienda que la política podría redactarse así: “Para cubrir una vacante, se realizará primeramente una búsqueda interna para dar prioridad a aquellos candidatos que sean empleados de la Compañía, siempre y cuando dichos aspirantes cumplan con los requerimientos, perfiles, experiencia y competencias exigidas para el cargo, misma que consta en el manual de funciones. Solamente en el caso de que no se logre llenar la vacante con personal interno, se procederá a realizar una búsqueda externa a través de las fuentes definidas para ello.” • Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se deberá definir e incluir una política en el



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
		<p>Manual de RRHH, que establezca que para un adecuado desarrollo de este proceso, siempre se buscará contar con al menos dos candidatos internos o tres externos, con el fin que se tenga una base para escoger y seleccionar al mejor. Si durante el proceso de reclutamiento interno se llegara a tener solamente un candidato interno, se lo incluirá como parte del grupo de candidatos que se logren reclutar externamente; con este grupo se continuará con el proceso de selección.</p> <p>Nota del Auditor: Luego de la revisión el Gerente de Recursos Humanos deberá garantizar, de todas formas que el candidato seleccionado sea el más idóneo.</p>
5.	<p>En ocasiones los Gerentes de Áreas realizan solicitudes de selección y contratación de personal, sin que tengan un conocimiento claro de las denominaciones de cargos requeridos y de las funciones a cumplir. En ocasiones estos errores se han cometido de manera deliberada, buscando cubrir intereses particulares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se desarrollará un programa para que los Dueños de Procesos, Gerentes, Gerentes de Área, puedan conocer sobre las correctas denominaciones de cargos y sus funciones, y fundamentalmente para motivarlos a responsabilizarse por la calidad de la información que se registre en las requisiciones de personal. <p>Nota del Auditor: Luego de la revisión formal por parte del Gerente de Auditoría de la Compañía, se indicó que es primordial generar una política en el Manual de Recursos Humanos, que establezca que: “Toda contratación de personal deberá ser coordinada y canalizada a través de la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de garantizar transparencia en el proceso”.</p>
6.	<p>No se cuentan con ciertos medios electrónicos que permitan la realización eficiente de publicaciones masivas y transparentes de las vacantes existentes. Las publicaciones abiertas, permiten brindar igual oportunidad para que todos los colaboradores se enteren sobre las vacantes existentes y además generan pureza en los procesos de selección de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que bajo la responsabilidad de la Gerencia General, se continúe con el proyecto de implementación de la intranet institucional, y que se permita la posibilidad de que Recursos Humanos pueda, de manera automática y autónoma, realizar la publicación de las vacantes para conocimiento de todo el personal.
7.	<p>En algunos casos las carpetas del personal que se mantienen en el archivo del Área de RRHH, contienen hojas de vida desactualizadas, pues parecería que no está clara la responsabilidad que tienen todos los empleados, de mantener la información y documentos de sus carpetas permanentemente actualizados. Tampoco se cuenta con ningún</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se deberá insistir en aclarar la responsabilidad que tienen todos los colaboradores de la Compañía, de mantener actualizada la información y los documentos de sus hojas de vida, que reposan en los archivos en el Área de RRHH. Además, bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos se deberá actualizar la política del



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
	<p>mecanismo que permita la actualización, al menos periódica, de las hojas de vida de los empleados, poniendo en riesgo inclusive el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos.</p>	<p>Manual de RRHH, para que establezca claramente la responsabilidad sobre la actualización de las hojas de vida de los colaboradores. La política podría ser redactada así: “Todos los colaboradores de la Compañía deberán tramitar de forma obligatoria y permanente la actualización de los datos de sus hojas de vida, informando de los cambios a la Gerencia de Recursos Humanos a través de mensajes electrónicos y de la entrega de cualquier documento que sustente dicha actualización, de requerirse”</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de Recursos Humanos deberá diseñar e implementar un mecanismo alternativo que permita la actualización de las hojas de vida de los colaboradores, en forma periódica. Se sugiere la mejora, ya que Recursos Humanos podría solicitar la actualización de la información y documentación de soporte de las hojas de vida de los empleados, al menos una vez cada año.
8.	<p>No se realiza una validación o verificación de los datos y referencias que constan en las hojas de vida que envían los candidatos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos se deberá incluir en el procedimiento propuesto, las tareas necesarias para que la información de las hojas de vida que envían los aspirantes, sea verificada o validada. Esta recomendación ya se encuentra plasmada en el procedimiento “Reclutamiento y selección de personal”. • Además, bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos se deberá definir una política para incluirla en el Manual de RRHH y que establezca que “ Es obligatoria la validación y verificación de los datos que proporcionan los candidatos a llenar vacantes para todos los cargos, independientemente de su nivel jerárquico”
9.	<p>El sistema informático que se tiene como soporte a la gestión de Recursos Humanos, no brindaría el apoyo adecuado que se requiere para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Si bien dicho sistema todavía se encuentra en etapa de implementación, lo que se ha visto hasta el momento indica la presencia de ciertas debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora que se recomienda que bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con Tecnología, se realice un análisis técnico del sistema informático que da soporte a la gestión de Recursos Humanos, con el fin de determinar si cuenta con las opciones requeridas por el proceso propuesto. Este análisis deberá generar recomendaciones para que Gerencia General pueda tomar los correctivos necesarios.
10.	<p>Actualmente la compañía e incluso la Administración no cuentan con la infraestructura adecuada, ni con ciertos recursos (computadores) requeridos para que los aspirantes que vienen a rendir pruebas, puedan hacerlo en un ambiente que permita la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo responsabilidad de la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos se deberá, realizar un análisis para determinar la factibilidad de contar con el espacio físico y los recursos necesarios para que la aplicación de pruebas a los candidatos, se realice de manera adecuada.



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
	concentración y con herramientas que faciliten cumplir con esta actividad en forma eficiente.	
11.	Las pruebas técnicas que se aplican a los aspirantes, se encuentran desactualizadas y tampoco se cuenta con una definición de la batería de pruebas que debe aplicarse en función del cargo. En la actualidad, en el momento en que se va a evaluar a un candidato, se escogen las pruebas a aplicar.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con los colaboradores especialistas en cada tema a evaluar, se defina un listado de las pruebas que deben aplicarse para cada cargo, generando de esta forma una “batería de pruebas por cargo”. Además se deberá realizar un análisis para determinar las pruebas técnicas que ameritan se actualizadas, con el fin de que con ello se pueda garantizar una evaluación más confiable y objetiva de los candidatos.
12.	El formato que al momento está siendo utilizado para el registro de información relevante que se va generando durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, no contiene el espacio y los campos para que se pueda realizar un registro completo de ciertos aspectos que son importantes; además, el nombre del mismo no refleja claramente la función que cumple.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos se deberá realizar un rediseño al formato de registro de la información relevante que se va generando durante los procesos de reclutamiento y selección de personal, con el fin de garantizar que contenga toda la información requerida. Se recomienda que la mejora considere que el nombre más adecuado para este formato sería “Registro de evaluación por candidato”.
13.	No se cuenta con una definición clara de qué personas deben entrevistar a los aspirantes en función del cargo. Además, algunas de las personas que deben entrevistar a los candidatos, no cumplen con el cronograma previamente coordinado por la Gerencia de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, se deberá realizar un análisis para determinar técnicamente qué personas deben entrevistar a los candidatos y luego se elaborará formalmente una “Lista de entrevistadores por cargo”. • En los casos en los que los entrevistadores a candidatos, no cumplan con el cronograma previamente acordado con la Gerencia de Recursos Humanos, se deberá dejar un registro del hecho y se informará de esta situación a la Gerencia o Gerencia Administrativa Financiera, para que se tomen las acciones pertinentes.
14.	La Compañía no cuenta con una definición formal de las personas que integran la Comisión de selección final de candidatos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, se incluirá en el Manual de Recursos Humanos, la conformación de la Comisión de selección final de candidatos. Se recomienda la conformación mínima de la comisión autorizadora
15.	Actualmente la Gerencia de Recursos Humanos no tiene acceso directo a la opción del sistema que permite la verificación de candidatos en la central de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos deberá incluir una política en el Manual de RRHH, que establezca el perfil de riesgo mínimo en la central de riesgos, tanto para los candidatos externos como para los internos.
16.	El cuadro resumen de calificación o de selección de personal que se está utilizando, no cuenta con una definición clara de los	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, se deberán definir los criterios que deben ser evaluados y calificados en el “Cuadro resumen de



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
	criterios que deben ser evaluados y tampoco con una ponderación de los mismos a través de porcentajes de importancia e impacto. Si no se tiene una clara definición de estos parámetros, se corre el riesgo de que las calificaciones y posteriores decisiones sean subjetivas.	selección de personal” y además los porcentajes de ponderación de cada criterio.



1. OBJETIVO

Buscar y seleccionar a los candidatos más calificados y que cumplan con las competencias requeridas dentro del perfil establecido, para cubrir las vacantes existentes en la Compañía “*ITARFETI CORPORATION S.A.*”

2. ALCANCE

Este proceso incluye la recepción y análisis de requisiciones de personal, la búsqueda interna o externa de candidatos, la aplicación de pruebas, la realización de entrevistas y la selección de los candidatos más idóneos para la posterior contratación.

3. DUEÑO DE PROCESO / RESPONSABLE OPERATIVO

Gerente de Recursos Humanos / Gerente de Recursos Humanos

4. POLÍTICAS

- Las políticas que rigen a este procedimiento, se encuentran detalladas en el “Manual de Recursos Humanos”.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

No Aplica.

6. INDICADORES

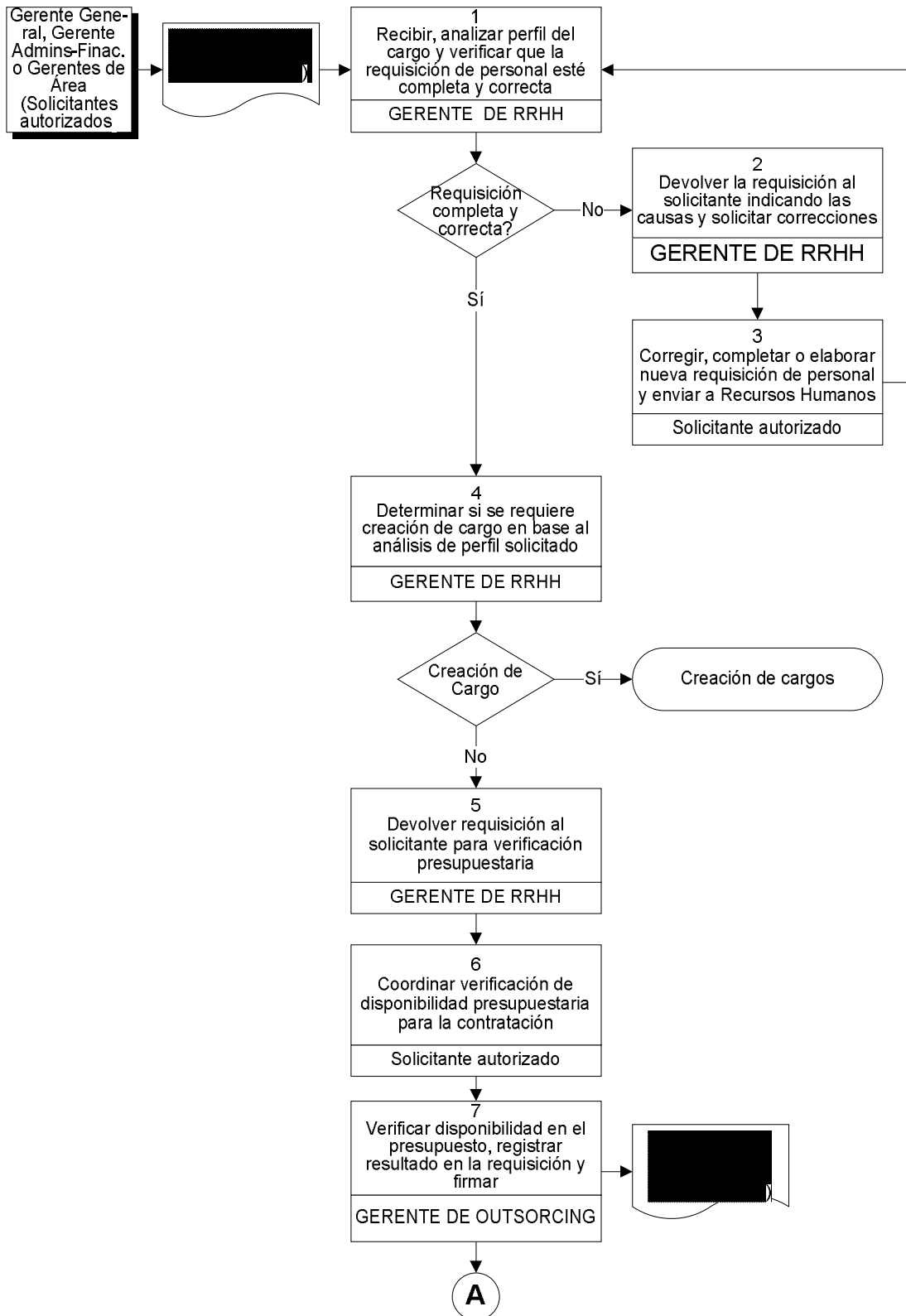
CÓDIGO	INDICADOR
	Tiempo promedio de reclutamiento calculado en base a la sumatoria de los tiempos de reclutamiento / Número total de reclutamientos realizadas en un periodo por cargo y a nivel general, en un periodo

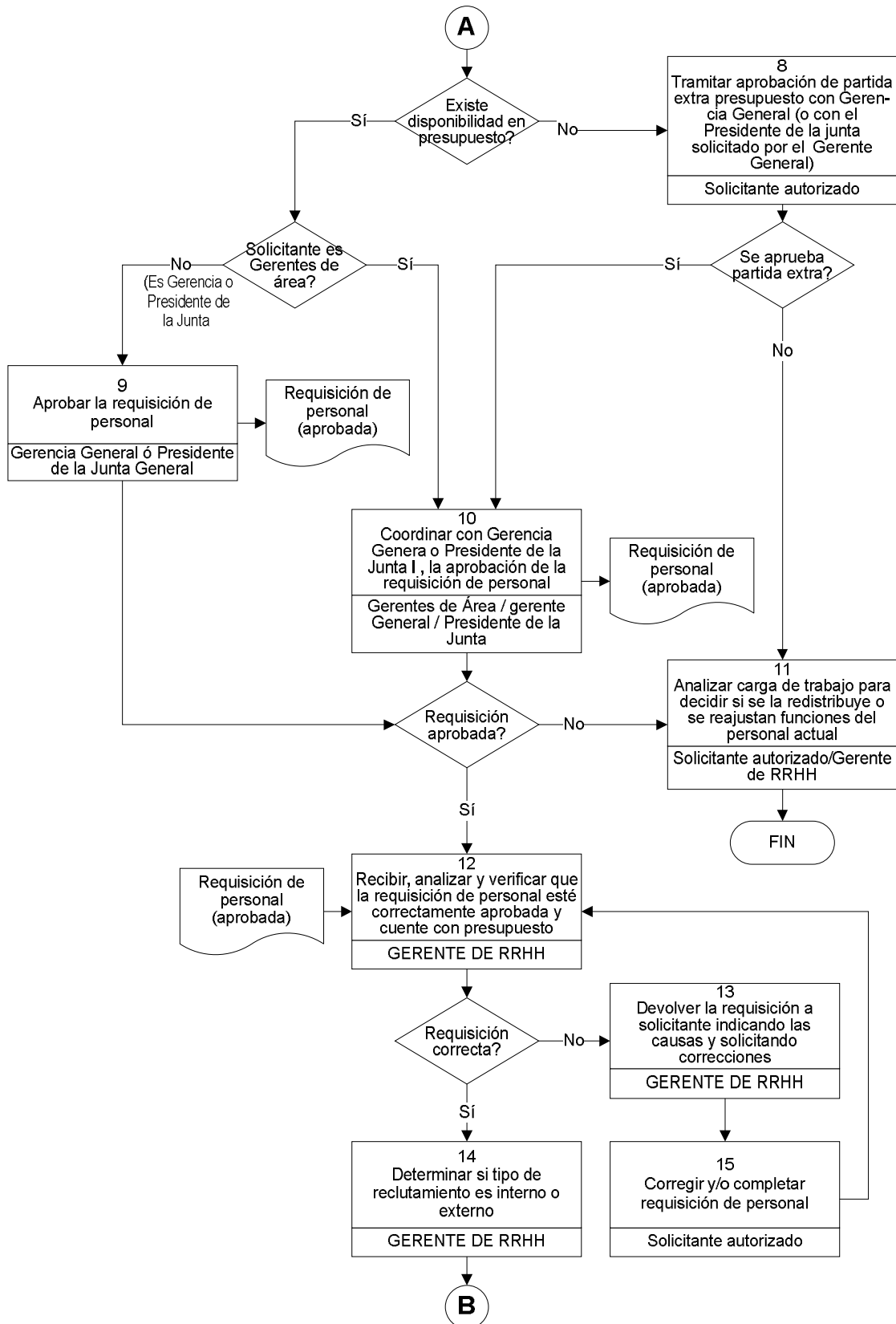
7. REFERENCIAS A DOCUMENTOS A UTILIZAR

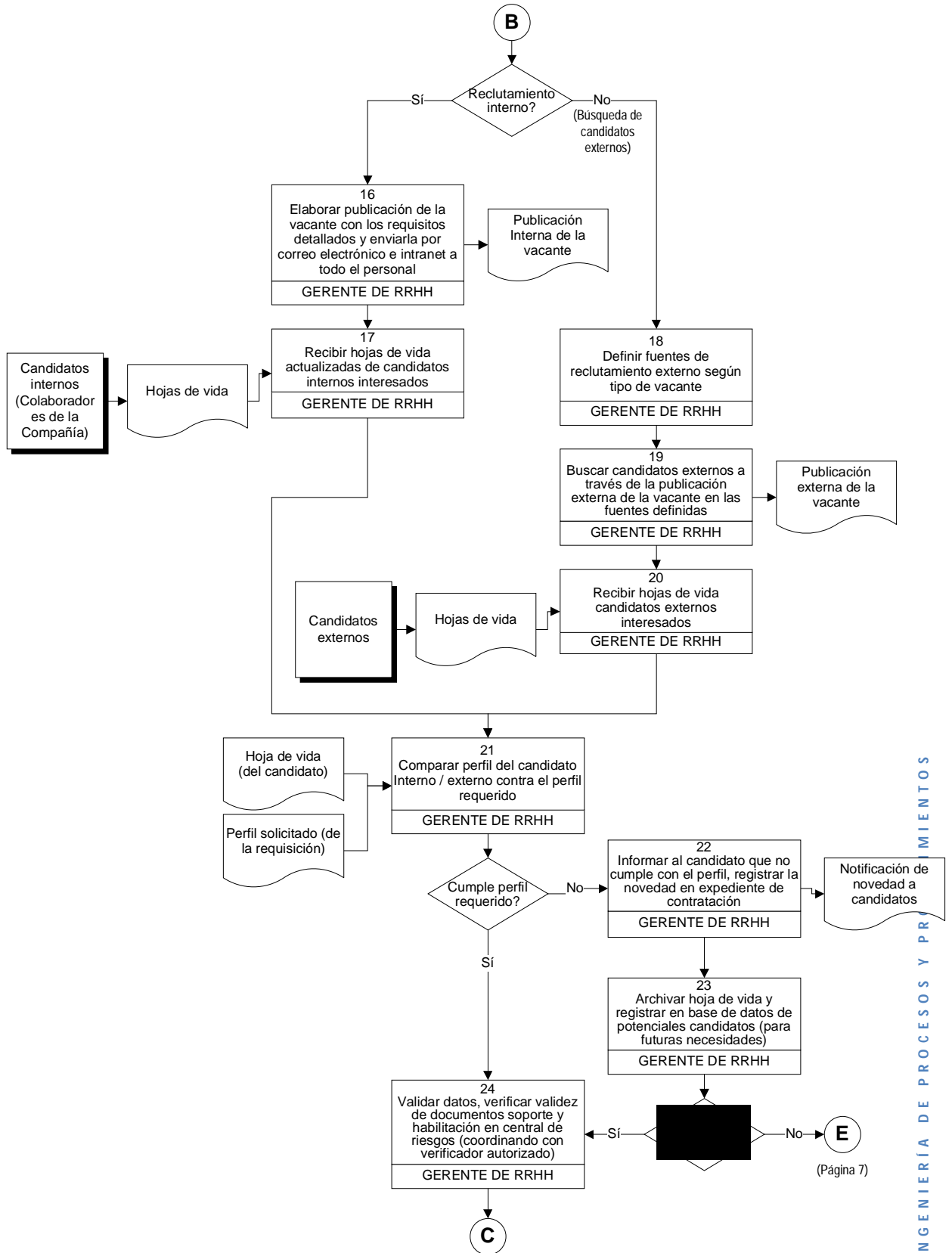
CÓDIGO	NOMBRE
	Cuadro resumen de selección de personal
	Registro de evaluación por candidato
	Requisición de personal
	Solicitud de empleo
	Contratación e inducción de personal
	Creación de cargos



8. DIAGRAMA DE FLUJO

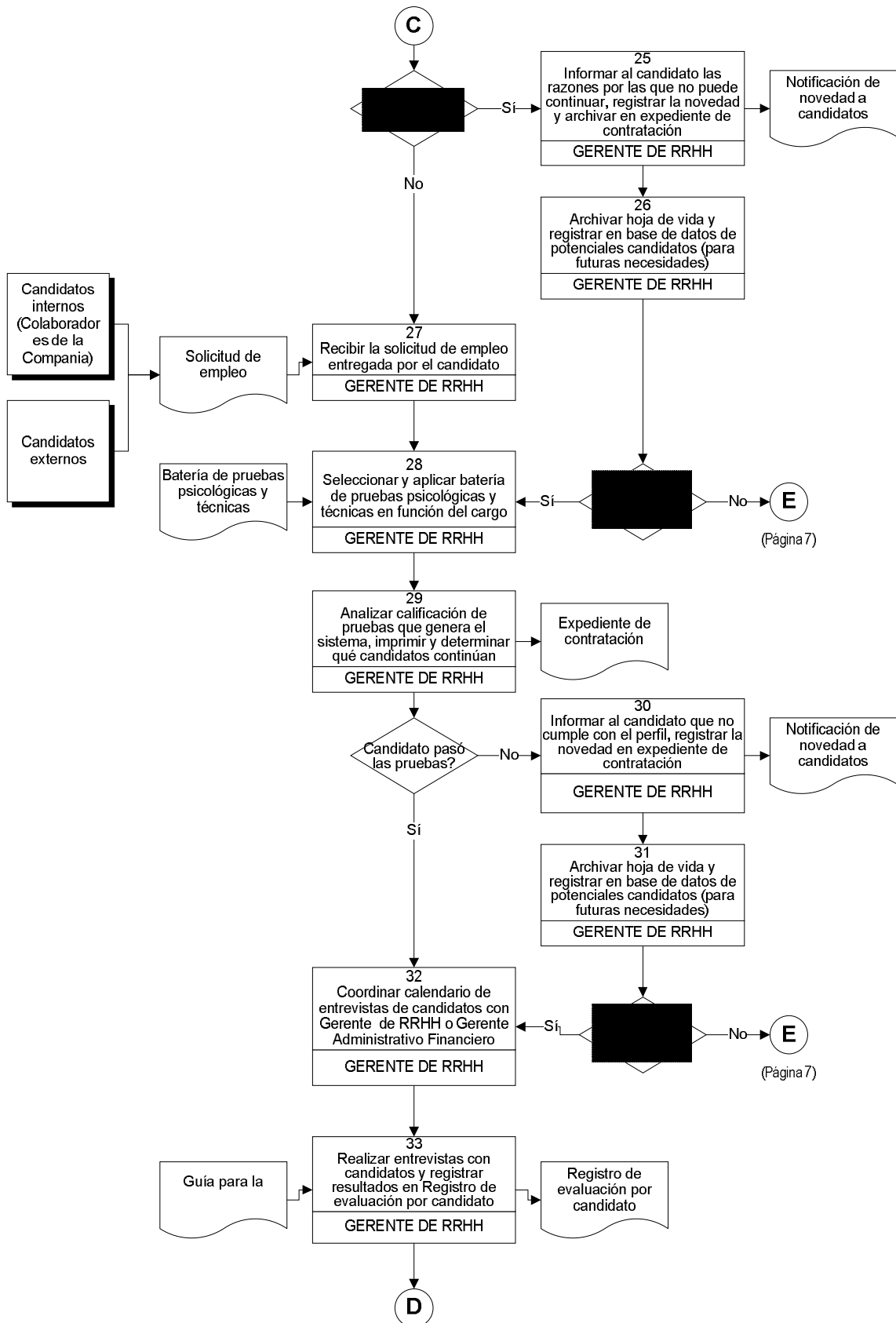


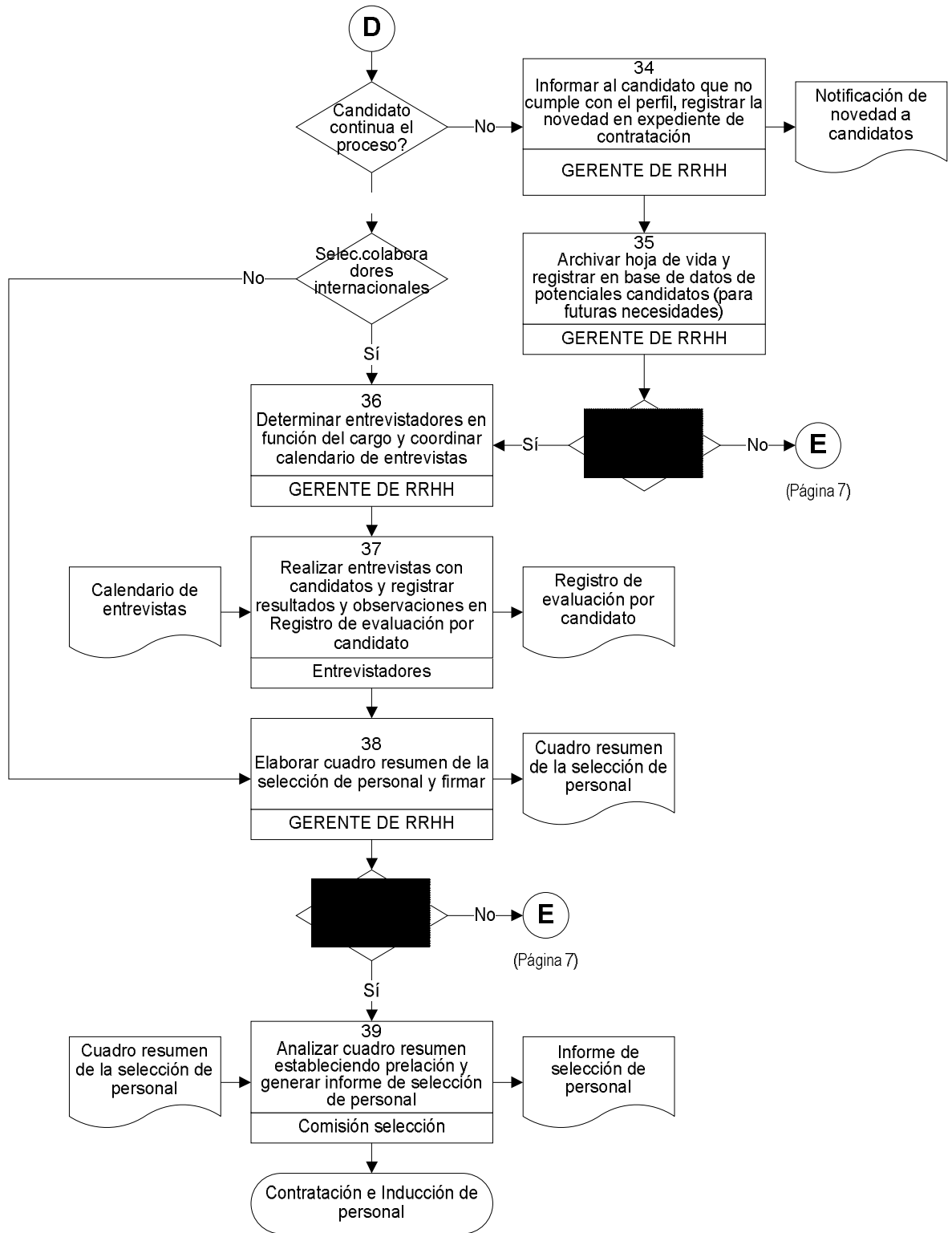


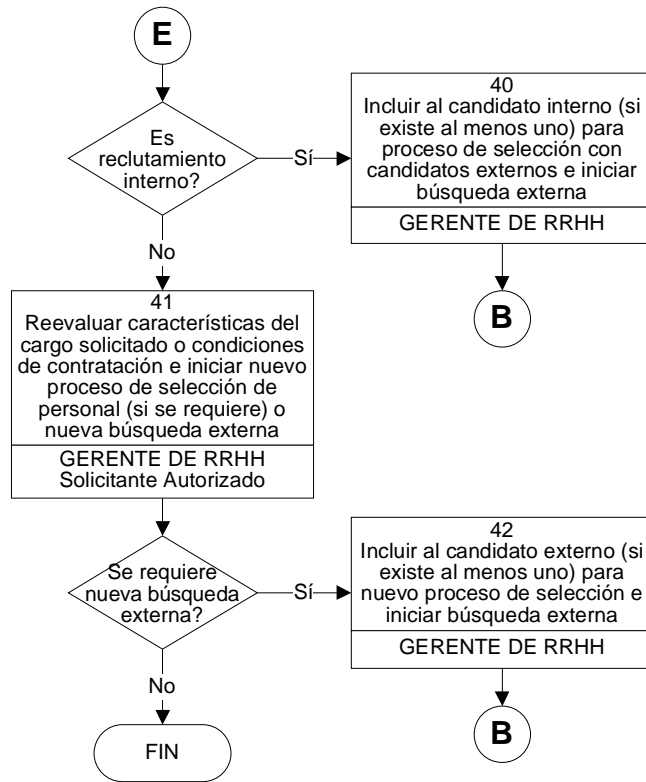


COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS







4.2. PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
1	<p>La política del Manual de Recursos Humanos que define lo relacionado con la inducción de personal, no establece clara y específicamente los temas que deben ser abordados durante este proceso. Si bien en el Manual de Recursos Humanos se tiene una definición general, el criterio de la mejora, es que hace falta tener una definición más específica, que incluya además la lectura de manuales normativos y administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que, bajo la responsabilidad de Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos, se realice un análisis técnico para cada cargo, con el fin de determinar los temas que deben ser abordados durante la inducción de un nuevo colaborador (o re-inducción para colaboradores en un nuevo cargo) y actualizar la política respectiva en el Manual de Recursos Humanos. Se sugiere que la inducción incluya dos fases; la primera se refiere a un componente general (para todos los cargos) que incluye videos corporativos, lectura de manuales, etc. y la segunda, un componente de inducción específica para cada cargo y en función además, de las necesidades del perfil del nuevo colaborador versus el perfil requerido. • Bajo la responsabilidad de la Gerencia General se deberá determinar qué colaboradores deben facilitar la información (administrativa y normativa) que será proporcionada a los nuevos colaboradores. Pero todavía hace falta determinar quiénes son responsables de custodiar centralizada-mente la documentación normativa (estatutos, reglamentos, resoluciones, etc.)
2	<p>El formato actual de contrato de trabajo no incluye cláusulas que establezcan responsabilidades claras de propiedad, uso y manejo de información confidencial u otra de propiedad de la Compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que, bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos en coordinación con Asesoría Legal, se actualicen los formatos para los contratos de trabajo, con el fin de incluir cláusulas de uso y manejo de información confidencial y de propiedad de la Compañía. De todas formas también debería analizarse el reglamento interno para determinar la necesidad de normar lo relacionado con manejo de información confidencial.
3	<p>No se cuenta con una política formalmente definida en donde se defina quién es el responsable de recibir los bienes, valores, información e informes de actividades pendientes que deja un colaborador cuando se desvincula de la Compañía y por tanto, quién sería el responsable de entregar los mismos al nuevo colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que bajo la responsabilidad de la Gerente de Recursos Humanos, se defina e incluya una política en el Manual de RRHH, que establezca las responsabilidades tanto para la recepción de bienes, valores, información y un informe del estado de actividades de los colaboradores que se desvinculan de la Compañía, así como para la entrega de los mismos a los nuevos colaboradores. El criterio de mejora es el responsable de realizar la entrega recepción en los dos casos es el jefe inmediato de la



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
		<p>persona que está renunciando o que se está incorporando. También se debe considerar la utilidad de la participación de Auditoría Interna, en los casos que amerite.</p>
4	<p>No se cuenta con una definición clara sobre los organismos, entidades u organizaciones relacionadas a las que hay que informar de la incorporación de un nuevo colaborador; actualmente esto se lo hace de forma reactiva en vez de programada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, se elaborará un listado que defina para cada cargo, cuáles son los organismos, entidades u organizaciones relacionadas, a las cuales se les debe informar sobre la incorporación de un nuevo colaborador y además, quien es el responsable de tramitar esta notificación.
5	<p>El equipo de mejora indica que han existido casos en los que algunos empleados de la Cooperativa no han pasado por un proceso formal de inducción, debido a que la gestión de selección y contratación fue realizada sin la participación de recursos humanos, y solo se le notificó del hecho para efectos de la elaboración del contrato de trabajo. Se mencionó que estos casos seguramente fueron excepcionales y contaron con las aprobaciones de los niveles autorizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad de la Gerencia General, en coordinación con la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos, se analizarán los causales por los cuales se pueden presentar excepciones para la aplicación de los procedimientos normales de vinculación de personal a la Compañía; luego se determinarán las políticas que se deben aplicar en estos casos, dejando registro de las excepciones y de las justificaciones pertinentes. El equipo de mejora recomienda de manera específica que los “reingresos de personal” deben obligatoriamente pasar por el proceso completo de reclutamiento y selección de personal. <p>Nota del Auditor: Luego de la revisión formal por parte del Gerente de Recursos Humanos, se indicó que se debe generar una política en el Manual de Recursos Humanos, que establezca que no se permitirá re ingresos de personal, ya que la experiencia demuestra que esto “genera un riesgo laboral, costos y afectaciones negativas al clima laboral en la Compañía”. En vista de que este no fue un tema analizado durante el proceso de mejora, se recomienda que la Gerencia General determine la validez de esta recomendación realizada por la Jefatura de Recursos Humanos.</p>
6	<p>No siempre se logra notificar a los candidatos que, luego de su participación en el proceso de selección de personal, no han sido aceptados o seleccionados. Esta actividad es una buena práctica que no se logra cumplir en todos los casos, a veces por falta de tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, se incluirán en los procedimientos de “Reclutamiento y selección de personal” y de “Contratación e inducción de personal” las tareas para notificar a los candidatos que no culminaron exitosamente el proceso sobre este hecho, indicándoles las causas y agradeciéndoles por su participación. Los medios por los cuales se les notificará dependerán del nivel del cargo. Esta recomendación ya está incluida en los procedimientos mencionados.



1. OBJETIVO

Formalizar y legalizar la incorporación del personal nuevo a la Compañía y proporcionar toda la información inicial que requiere el colaborador, con la finalidad de que su adaptación sea la más adecuada, dentro del período de inducción.

2. ALCANCE

Este proceso incluye el contacto con el candidato seleccionado, la contratación, la coordinación y asignación de los recursos necesarios para el inicio de labores del nuevo colaborador y finalmente, la inducción en aspectos generales y específicos relacionados con su cargo.

3. DUEÑO DE PROCESO / RESPONSABLE OPERATIVO

Gerente de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos

4. POLÍTICAS

- Las políticas que rigen a este procedimiento, se encuentran detalladas en el “Manual de Recursos Humanos”.

5. INDICADORES

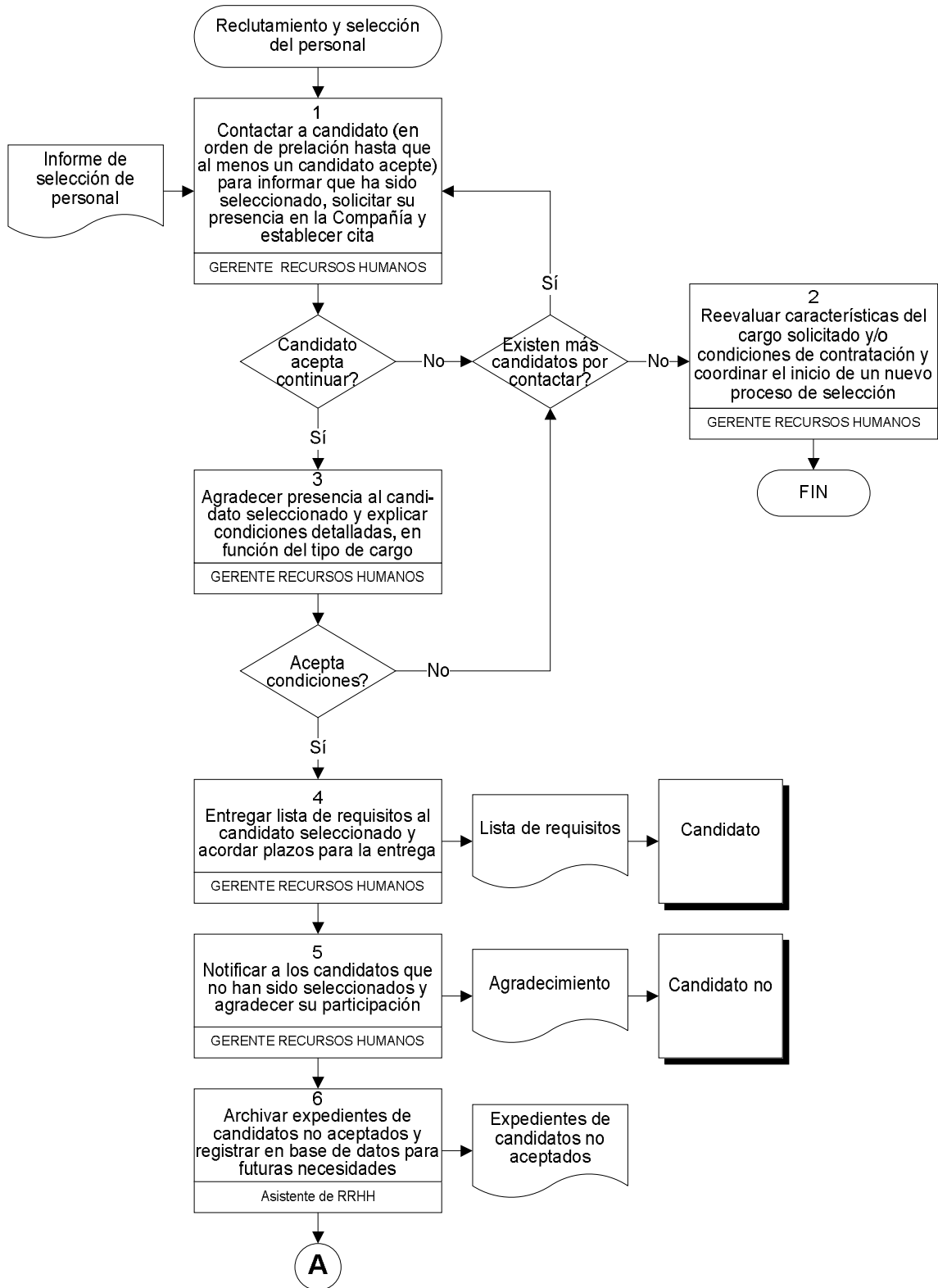
CÓDIGO	INDICADOR
	Eficacia en el servicio de contratación de personal, calculado en base al Número de empleados incorporados que pasan el período de prueba / Número total de empleados incorporados a la Compañía en un período.

6. REFERENCIAS A DOCUMENTOS A UTILIZAR

CÓDIGO	NOMBRE
	Contrato de trabajo
	Evaluación de desempeño (Período de prueba)
	Formato de evaluación de inducción
	Informe de selección de personal
	Cambio de dependencia de activos
	Reclutamiento y selección del personal
	Administración de desvinculación de personal
	Listado de requisitos

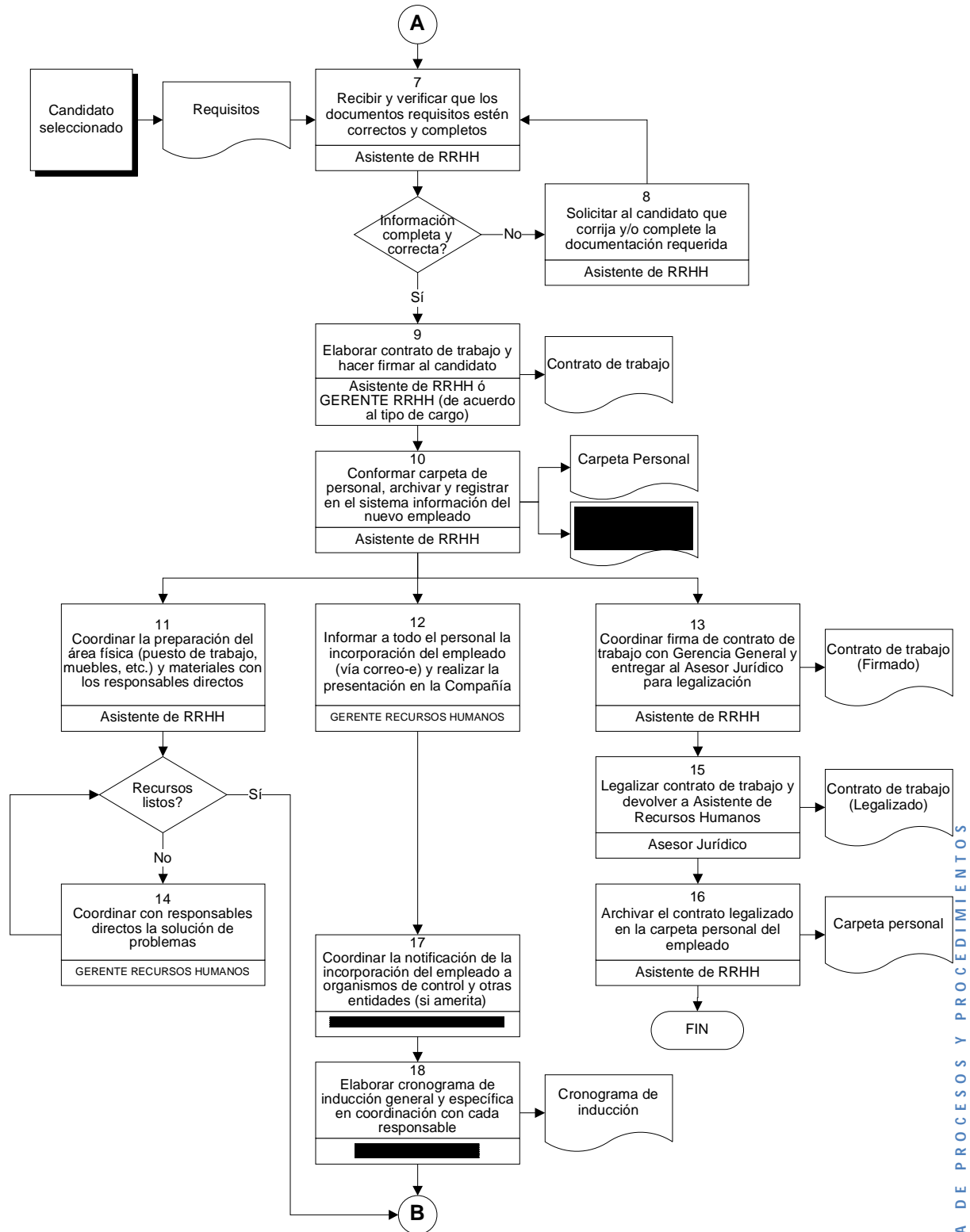


7. DIAGRAMA DE FLUJO



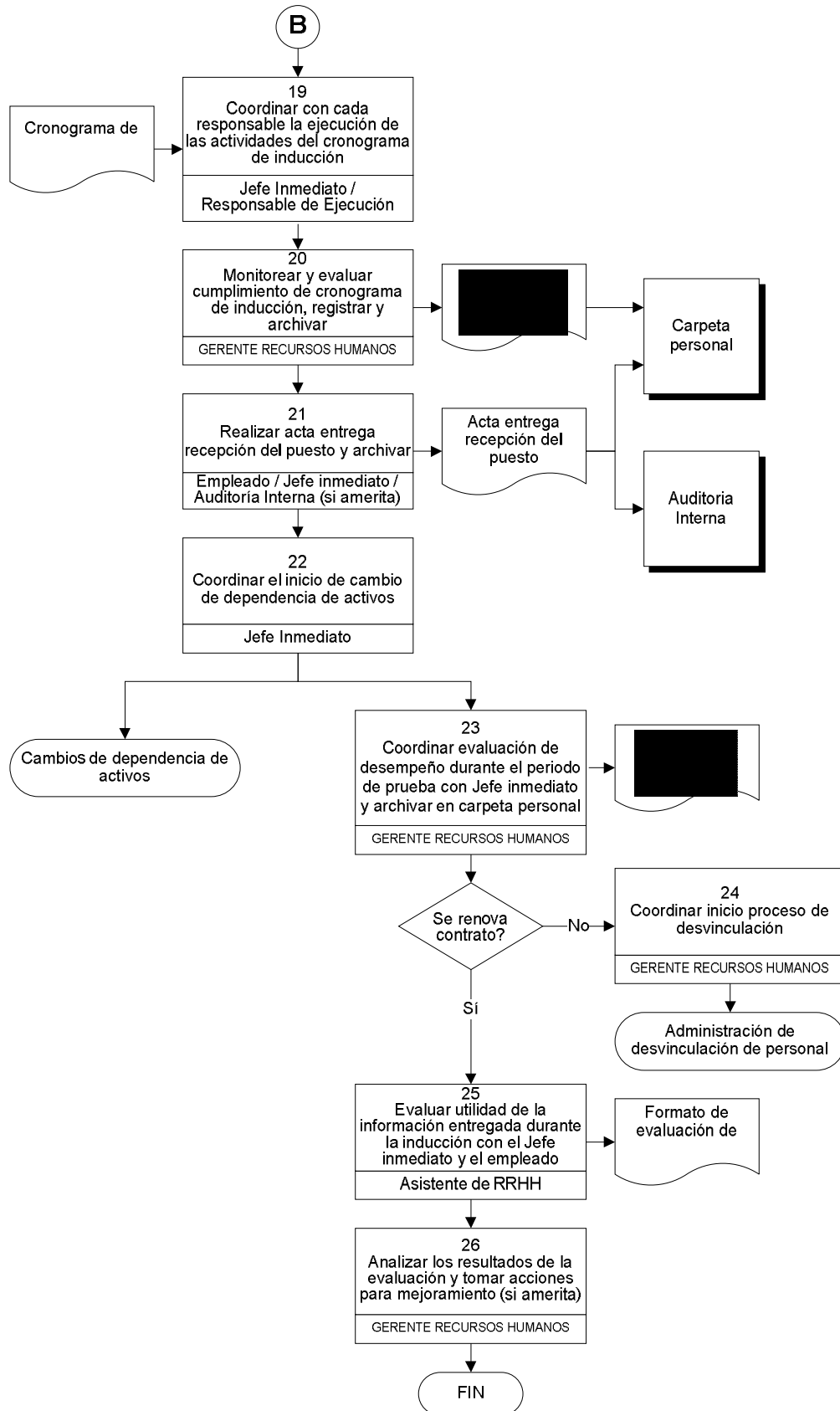
COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



4.3 PROCEDIMIENTO MEDICIÓN Y PLAN DE ACCIÓN SOBRE CLIMA LABORAL

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

No.	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
1	<p>Actualmente la Compañía no cuenta con una evaluación formal y periódica del clima laboral, a pesar de que todos reconocen la importancia e impacto de este aspecto en el desarrollo del trabajo del personal.</p> <p>Si bien hace aproximadamente cuatro años la Compañía contrató una consultoría especializada para la medición del clima laboral, el trabajo que realizó la empresa CORSCOOP no ha tenido la continuidad y aplicación periódica, conforme se recomendó en dicho estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda que bajo la responsabilidad de la Gerencia General, en coordinación con el Gerente Administrativo Financiero y con el apoyo técnico del Gerente de Recursos Humanos, se implemente este proceso propuesto de mejora, y que se lo ejecute con periodicidad anual.• Se recomienda además que, bajo la responsabilidad de la Gerencia General, se incluya dentro de las políticas de este procedimiento una que establezca las responsabilidades básicas y la periodicidad para la medición del clima laboral. El criterio de la mejora la política podría decir “La medición del clima laboral de la Compañía será responsabilidad del Área de Recursos Humanos y se la realizará con una periodicidad anual, utilizando para ello métodos adecuados. Esta política ya se encuentra incluida en el procedimiento propuesto.
2	<p>A criterio de la mejora, la realidad que atraviesa la Compañía con varios proyectos que se están llevando a cabo (readecuación de oficinas, definición del nuevo orgánico funcional, mejoramiento de procesos, etc.), hacen imprescindible que el mejoramiento del clima laboral se convierta en uno de los aspectos de importancia estratégica, y sin embargo todavía no se han definido acciones concretas para atenderlo.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda que bajo la responsabilidad de Gerencia General, se deberá promover la realización de un diagnóstico especializado para mejorar el clima laboral de la Compañía. Por lo complejo y delicado de este tema, una alternativa viable, previo un análisis costo beneficio, es la contratación de una consultoría externa que podría ser incluida en el plan estratégico y desarrollada como parte del plan operativo del año 2011.



1. OBJETIVO

Contar con información que permita mejorar el ambiente físico y entorno humano en el que se desarrollan las actividades de los colaboradores de la institución, buscando un clima de bienestar y motivación para ellos y que genere beneficios para los socios y clientes de la Compañía.

2. ALCANCE

Este proceso incluye la aplicación de herramientas para la medición del clima laboral a todo el personal de la Compañía, el análisis y tabulación de resultados, la elaboración del plan de acción para mejorar el clima laboral, y la difusión e implementación del mismo.

3. DUEÑO DE PROCESO / RESPONSABLE OPERATIVO

Gerente Financiero Administrativo / Gerente de Recursos Humanos

4. POLÍTICAS

- La medición del clima laboral de la Compañía será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos y se la realizará con una periodicidad anual, utilizando para ello métodos adecuados que se aplicarán tanto al personal de la Compañía.
- La Gerencia de Recursos Humanos deberá velar en todo momento por la aplicación transparente de las herramientas de medición del clima laboral y por la obtención de resultados que reflejen razonablemente su confiabilidad.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Clima Laboral: Conjunto de percepciones globales que un empleado tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; el clima laboral es cómo percibe una persona a su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión individual que de la organización.

6. INDICADORES

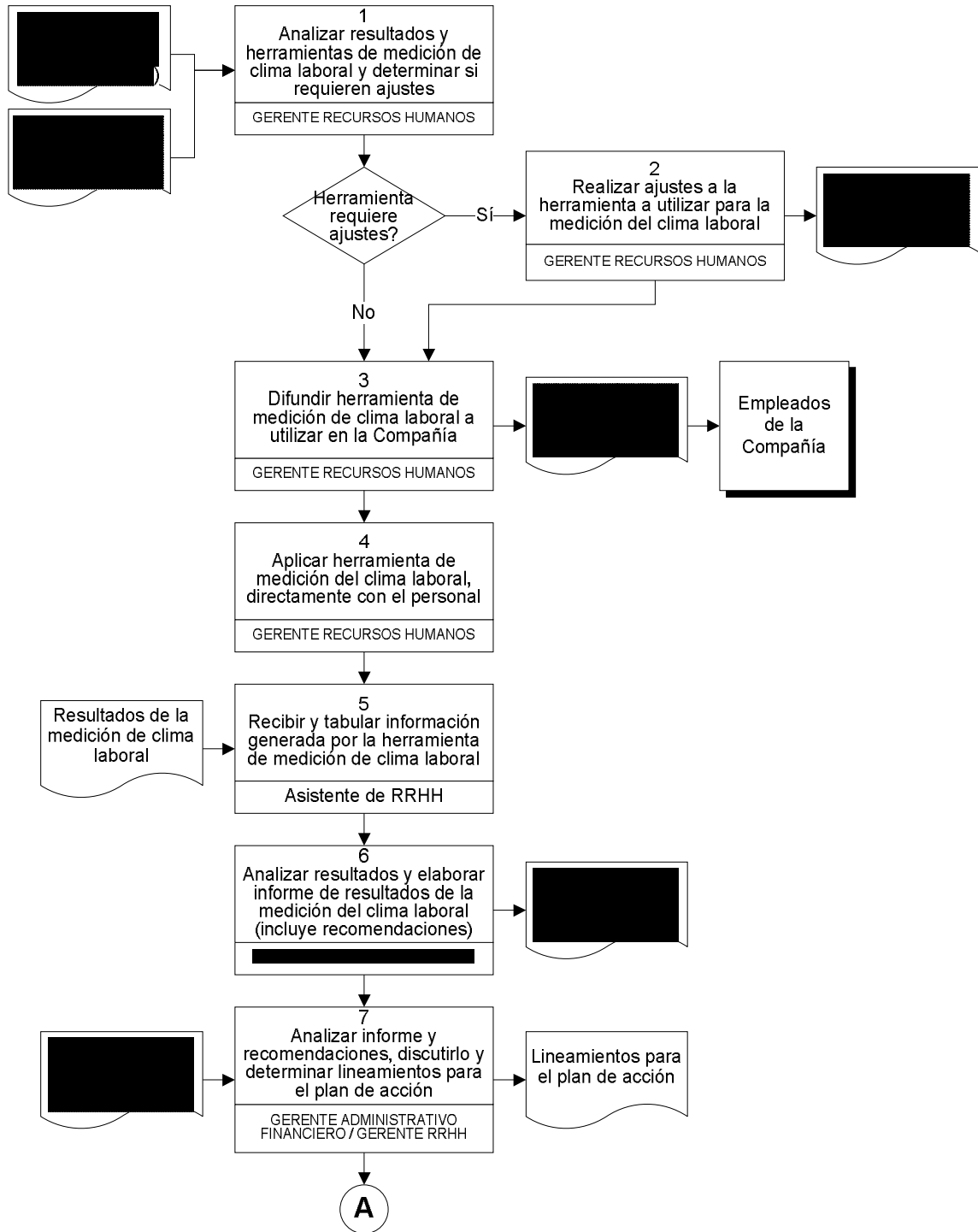
CÓDIGO	INDICADOR
I000	Porcentaje de cumplimiento del plan de acción sobre clima laboral, calculado en base al número de acciones efectivamente tomadas en un período determinado / Número de acciones previstas en el plan de acción durante el mismo período.

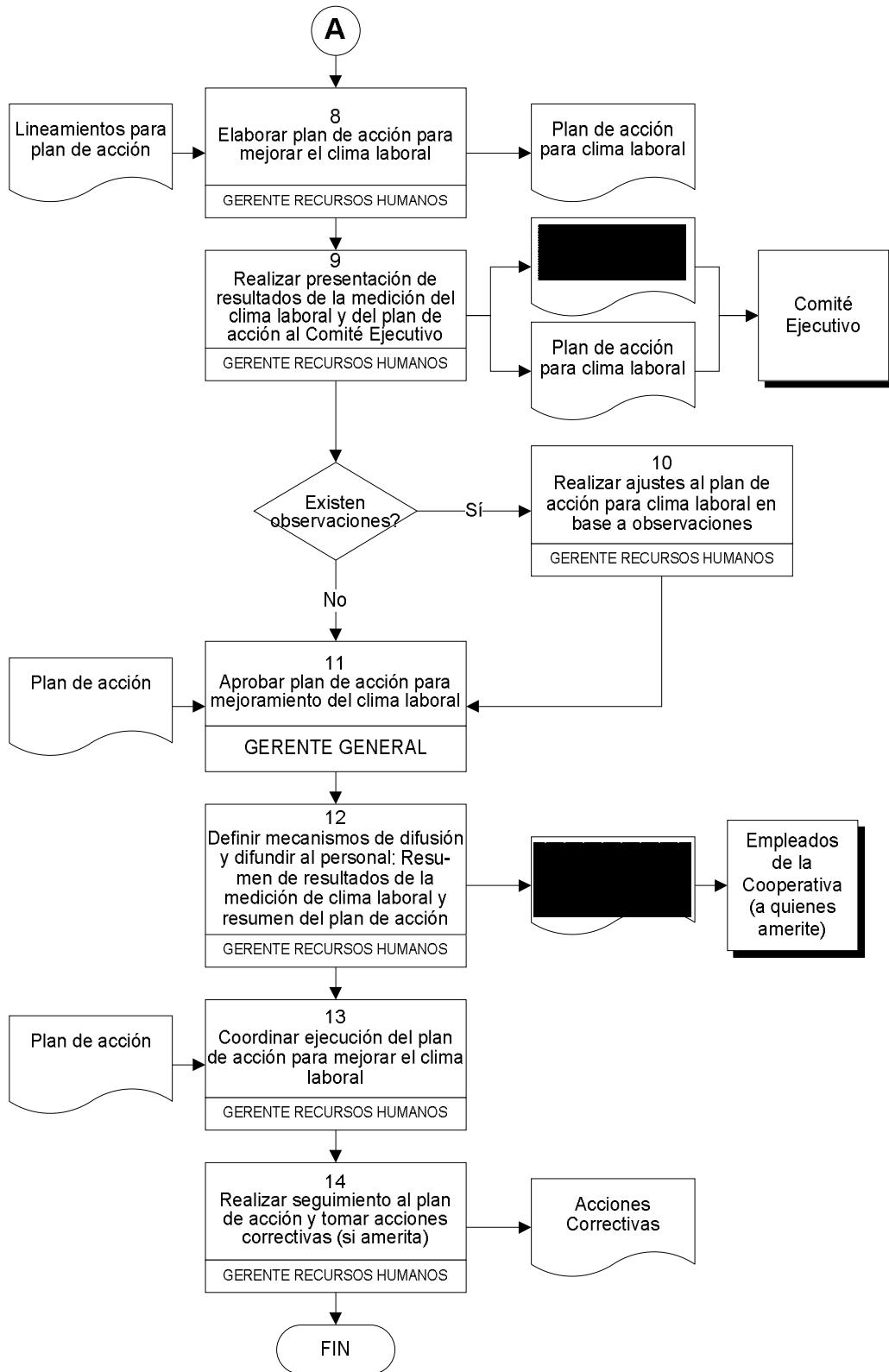
7. REFERENCIAS A DOCUMENTOS A UTILIZAR

CÓDIGO	NOMBRE
	Plan de acción para clima laboral



8. DIAGRAMA DE FLUJO





BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ✓ Block S., Hirt G. (2001): Fundamentos de gerencia financiera. Bogota. cGrawHill.
- ✓ ERZA Solomon JOHN J. Pringle 1984 Introducción a la administración financiera Editorial Diana Técnico
- ✓ MALDONADO E. Milton K. Auditoría de Gestión año 2001 Quito-Ecuador
- ✓ MEIGS, WALTER, Principios de Auditoría
- ✓ NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA, Federación Nacional de Contadores del Ecuador
- ✓ NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD, Federación Nacional de Contadores del Ecuador
- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, año-2003, Quito, 2da. Edición.
- ✓ CHAMPY.J. : M.HAMMER (1994): reingeniería, Ed. Norma
- ✓ Gomez, H. M. : Tecnología y Procesos en la Reingeniería

SITIOS Web

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>
- ✓ Ec. MÉNDEZ Milena www.monografias.com/trabajos/tprodcost/shtml.
- ✓ C.P. ACOSTA ALTAMIRANO Jaime
www.monografias.com/trabajos14/patrimonio/patrimonio.
- ✓ Ing. ORTIZ VARGAS Gilberto
http://es.wikipedia.org/wiki/Evidencia_cient%C3%ADfica.
- ✓ Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina (03-5-2000). Tomado de: www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.2005 Ackoff, Rusell. Un concepto de planeación de empresa. / Russell. Ackoff. __ Argentina: Editorial Limusa1eraed., 1998.__36p.

ANEXOS

(ANEXO 1)

ENCUESTA No. 1

AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico que permita analizar la situación actual de la relación laboral, para evaluar el desempeño de los mismos y viceversa.

INSTRUCCIONES:

- a. Las preguntas deben ser contestadas con la mayor seriedad y responsabilidad posible.
- b. Marque con una X la respuesta que usted crea sea la más conveniente.

1. ¿Posee la Compañía un organigrama estructural?

SI (.....) NO (.....)

2. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?

SI (.....) NO (.....)

3. ¿Posee la compañía manuales actualizados de procesos y procedimientos?

SI (.....) NO (.....)

4. ¿La compañía revisa permanentemente la liquidez antes de tomar decisiones financieras?

SI (.....) NO (.....)

5. ¿Considera Usted que el enfoque financiero (rentabilidad) de las decisiones sólo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?

SI (.....) NO (.....)

6. ¿Si la compañía mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?

SI (.....) NO (.....)

7. ¿La compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno oportuno?

SI (.....) NO (.....)

8. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la compañía conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

SI (.....) NO (.....)

9. ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?

SI (.....) NO (.....)

10. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?

SI (.....) NO (.....)

11. ¿Planifica la compañía al menos una vez al año una Auditoría de Gestión?

SI (.....) NO (.....)

12. ¿Cree usted que la compañía cuenta con tecnología actual?

SI (.....) NO (.....)

13. ¿Cree usted que la compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?

SI (.....) NO (.....)

14. ¿Cree usted que si existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas mensualmente?

SI (.....) NO (.....)

Encuestado :

Encuestador : Gissela Martínez López

ANEXO 2
ENTREVISTA No. 01

FECHA :
LUGAR : Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.
ENTREVISTADO : Dr. Carlos Castro
CARGO : Gerente
ENTREVISTADOR : Gissela Martínez

1. ¿Cuál es su criterio u opinión sobre la imagen corporativa actual de la compañía?

.....
.....
.....

2. ¿A Largo Plazo la rentabilidad generada, garantiza la liquidez de la Empresa?
¿Cree Usted que se puede dar lo contrario, es decir, que la liquidez genere rentabilidad a Largo Plazo?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo se relaciona el Riesgo económico y la rentabilidad?

.....
.....
.....

4. ¿A su criterio existen cuellos de botella en la compañía? Descríbalos brevemente.

.....
.....
.....

5. ¿Cada qué tiempo se presentan informes económicos- administrativos a los accionistas?

.....
.....
.....

6. ¿Existe preocupación de algún tema en especial que el equipo de trabajo podría profundizar en la presente Auditoría?

.....
.....
.....

7. ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la compañía antes de tomar decisiones financieras?

.....
.....
.....

8. ¿Teniendo en cuenta los valores corporativos que la compañía maneja, Cuál es el perfil en general que busca la empresa. Qué tipo de funcionarios tienen en su organización?

.....
.....
.....

9. ¿La Compañía cuenta con un adecuado sistema de control interno?

.....
.....
.....

10. ¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?

.....
.....
.....

11. ¿El enfoque financiero de las decisiones sólo debe darlo quien responda por las finanzas de la Compañía?

.....
.....
.....