



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA CORPORACIÓN CANADIENSE, PERÍODO DEL 1 DE ENERO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”**

**VALERIA NATHALIA SALAS CHÁVEZ**

**TESIS PRESENTADA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

**DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC  
DIRECTORA**

**ING. CARLOS SIERRA, C.P.A  
CODIRECTOR**

**AÑO 2010**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**CERTIFICADO**

Dra. Eugenia Camacho

Ing. Carlos Sierra

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense, ubicada en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, realizado por la señorita Valeria Nathalia Salas Chávez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a este antecedente se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Autorizan a la señorita Valeria Nathalia Salas Chávez para que se entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril 2010

Dra. Eugenia Camacho, MSC

DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA

CODIRECTOR

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Valeria Nathalia Salas Chávez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense, ubicada en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Abril 2010.

Valeria Nathalia Salas Chávez



Rio Coca EB-32 y Av de los Shyns, Quito- Ecuador

Tel: 593-2-2-462-544- 462-546- 2462545

[www.trabajayestudia.com](http://www.trabajayestudia.com)

## **AUTORIZACION**

SEÑORES

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

ATENCION:

DR. RODRIGO AGUILERA

DIRECTOR DE LA CARRERA FINANZAS Y AUDITORIA

Por medio de la presente, Yo Estevan Ricardo Gomez Torres, Presidente de la CORPORACION CANADIENSE autorizo a la señorita VALERIA NATHALIA SALAS CHAVEZ para que realice la tesis de grado: PROPUESTA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS de la Empresa, para lo cual se le brindara la información necesaria para el desarrollo de la misma

Atentamente,

Corporación  
Canadiense

Ing. Estevan Gómez, Msc

1707724306

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Politécnica del Ejército que me abrió sus puertas al conocimiento, brindándome el ambiente propicio para mi crecimiento profesional y la cátedra necesaria para el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores Dra. Eugenia Camacho e Ing. Carlos Sierra que han guiado el desarrollo de la tesis durante este tiempo, siendo pilares importantes y motivadores para la entrega de este proyecto con la mejor calidad.

A Dios por ser la guía y soporte diario para realizar cada uno de mis sueños y permitirme cumplir con todo lo que me he propuesto.

A mis padres por su apoyo incondicional económico y moral para la elaboración del presente proyecto.

A todo el personal de Corporación Canadiense que gracias a su confianza y colaboración conseguí la realización del presente proyecto.

*Valería Nathalía Salas Chávez*

## DEDICATORIA

A mis padres que me dieron la vida, luz en mi camino y amor para comprimir tiempos sombríos, convirtiéndose en parte fundamental para mi realización; su apoyo constante y motivación han contribuido con el cumplimiento de mis objetivos apoyando la elaboración del presente proyecto.

*Valeria Nathalia Salas Chávez*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Valeria Nathalia Salas Chávez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense, ubicada en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril 2010.

Valeria Nathalia Salas Chávez

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>11</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	
<b>1.1. ANTECEDENTES.</b>	<b>11</b>
1.1.1. Base legal de la Empresa.	12
1.1.2. Objetivos de la Empresa.	22
<b>1.2. LA EMPRESA.</b>	<b>23</b>
1.2.1. Reseña Histórica.	28
1.2.2. Organigramas.	30
1.2.2.1. Organigrama Estructural.	30
1.2.2.2. Organigrama Funcional.	32
1.2.2.3. Organigrama Personal.	34
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>36</b>
<b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</b>	<b>36</b>
2.1. Misión.	36
2.2. Visión.	37
2.3. Objetivos y metas de los departamentos.	37



2.4.	Políticas.	43
2.5.	Estrategias.	44
2.6.	Principios y valores.	46
<b>CAPÍTULO 3</b>		<b>48</b>
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL.</b>		<b>48</b>
<b>3.1. ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>48</b>
3.1.1.	Departamento de Migración.	49
3.1.2.	Departamento de Estudios Internacionales.	50
3.1.3.	Departamento de Atención al Cliente.	51
<b>3.2. ANÁLISIS EXTERNO</b>		<b>52</b>
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas.	52
3.2.1.1.	Factor político.	54
3.2.1.2.	Factor económico.	56
3.2.1.3.	Factor social.	65
3.2.1.4.	Factor tecnológico.	68
3.2.1.5.	Factor legal.	70
3.2.2.	Influencias Microeconómicas.	72
3.2.2.1.	Clientes.	73
3.2.2.2.	Proveedor.	77
3.2.2.3.	Competencia.	79
3.2.2.4.	Precios.	86

<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>91</b>
<b>4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>	<b>91</b>
<b>4.1. Metodología.</b>	<b>91</b>
<b>4.2. Planificación Preliminar.</b>	<b>99</b>
<b>4.3. Planificación Específica.</b>	<b>112</b>
<b>4.4. Técnicas de Recolección.</b>	<b>112</b>
4.4.1. Investigación documental.	113
4.4.2. Observación Directa.	116
4.4.3. Entrevista.	117
4.4.4. Cédulas.	119
4.4.5. Método Gráfico.	119
4.4.6. Técnicas de Auditoría.	119
<b>4.5. Papeles de Trabajo.</b>	<b>122</b>
<b>4.6. Evidencias.</b>	<b>138</b>
<b>4.7. Tipos de informe</b>	<b>141</b>
4.7.1. Informe general.	142
4.7.2. Informe ejecutivo.	143
4.7.3. Informe aspectos relevantes.	144
<b>4.8. Indicadores.</b>	<b>145</b>
4.8.1. Indicadores de gestión.	146
4.8.2. Indicadores financieros.	150
<b>4.9. Planificación Específica.</b>	<b>154</b>
4.9.1. Ejecución del Trabajo.	157
<b>4.10. Comunicación de resultados.</b>	<b>158</b>
<b>4.11. Seguimiento y Monitoreo.</b>	<b>166</b>

<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>167</b>
<b>5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA “CORPORACIÓN CANADIENSE”</b>	<b>167</b>
<b>5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.</b>	<b>167</b>
5.1.1. Programas de auditoría.	180
Entrevista al Gerente General y Jefes Departamentales	184
Cédula Narrativa de la visita previa a las instalaciones	194
Cédula Narrativa de la Base Legal	197
Organigramas: Estructural, Funcional y de Personal	199
Cédula Narrativa de la Planificación Estratégica	202
5.1.1.1. Departamento de Migración.	213
Listado de Proyectos que se ejecutan	213
Narrativa del Reglamento de Políticas de Venta	215
5.1.1.2. Departamento de Estudios Internacionales.	216
Cédula de Análisis de Listado de empleados	216
Cédula Narrativa de los Contratos y Convenios	218
5.1.1.3. Departamento de Atención al Cliente.	228
Cédula Narrativa de los servicios que se ofertan	228
Cédula Narrativa Información de las publicaciones	230
<b>5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.</b>	<b>241</b>
5.2.1. Programas de auditoría.	241
Información procesada de las entrevistas	247
Cédula de aspectos relevantes de la Base Legal	249

	Matriz de Evaluación de Control Interno	250
	Cédula de Análisis Documental de la Planificación Estratégica	265
	Estructura para Reclutamiento y Selección de Personal	266
	Formulario para la evaluación de desempeño	271
5.2.1.1.	Departamento de Migración.	272
	Análisis de las funciones de acuerdo al puesto	272
	Cédula de Análisis Documental de los contratos de trabajo	274
	Análisis de calificación de desempeño	278
	Aplicación de Indicadores de Gestión	280
	Formulario de Evaluación Final de Desempeño	283
	Aplicación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad	285
5.2.1.2.	Departamento de Estudios Internacionales.	288
	Análisis de los rechazos en la Embajada de Canadá	288
	Análisis de calificación de desempeño	290
	Aplicación de Indicadores de Gestión	292
	Formulario de Evaluación Final de Desempeño	295
	Aplicación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad	297
5.2.1.3.	Departamento de Atención al Cliente.	300
	Cédula de Análisis Documental del número de aplicantes captados a través de convenios	300
	Cuadro Comparativo con la Competencia de los Programas	304

Encuesta de Atención al Cliente	306
Resultados de la encuesta de Atención al Cliente	310
Análisis de calificación de desempeño	313
Aplicación de Indicadores de Gestión	315
Formulario de Evaluación Final de Desempeño	318
Aplicación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad	321
<b>5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.</b>	<b>339</b>
5.3.1. Supervisión del trabajo de Auditoría.	348
5.3.2. Informe de Auditoría.	350
5.3.3. Seguimiento y monitoreo.	369
<b>5.4. ACTUACIONES DEL AUDITOR.</b>	<b>374</b>
<b>5.5. CONTROL DE AUDITORÍA.</b>	<b>374</b>
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>377</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>377</b>
<b>6.1. CONCLUSIONES.</b>	<b>377</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES.</b>	<b>378</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>379</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>384</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Inflación Anual	57
Cuadro No. 2 Tasa de Interés Pasiva	59
Cuadro No. 3 Tasa de Interés Activa	61
Cuadro No. 4 Cuadro Comparativo del Tipo de Cambio	63
Cuadro No. 5 Aplicantes según Programas	73
Cuadro No. 6 Aplicantes por Ciudades	75
Cuadro No. 7 Costos de los programas por duración -E.F	80
Cuadro No. 8 Costo de la Inscripción en el programa -Contact	81
Cuadro No. 9 Costos de los programas por duración -Au Pair	82
Cuadro No. 10 Costos de los programas por duración -CQL	83
Cuadro No. 11 Costos de los programas por duración -BMH	84
Cuadro No. 12 Costos de los programas por duración -AYUSA	85
Cuadro No. 13 Costos de los programas por duración -APEX	86
Cuadro No. 14 Cuadro comparativo de precios (Dólares)	88
Cuadro No. 15 Criterios de Investigación Preliminar	95
Cuadro No. 16 Elementos de Evaluación de Riesgo	109
Cuadro No. 17 Fórmula para determinar el Riesgo	110
Cuadro No. 18 Técnicas de Auditoría	120
Cuadro No. 19 Marcas de Auditoría	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Inflación Anual	57
Gráfico No. 2 Tasa de Interés Pasiva	59
Gráfico No. 3 Tasa de Interés Activa	61
Gráfico No. 4 Aplicantes según Programas	74
Gráfico No. 5 Aplicantes por Ciudades	76
Gráfico No. 6 Clases de Evidencias	139
Gráfico No. 7 Requisitos de la Evidencia	140

# **RESUMEN**

## **INTRODUCCIÓN**

La función de la Auditoría abarca un lugar importante en las organizaciones, mientras más grande sea la empresa mayor será el nivel de controles y evaluaciones en los procesos administrativos y financieros.

Una de las herramientas que actualmente se utilizan para evidenciar estos indicadores es la Auditoría de Gestión un examen objetivo que permite conocer a las autoridades de una empresa el desempeño de ciertos departamentos, esta evaluación se considera un elemento vital para el cumplimiento de objetivos y oportunidades de mejora.

La Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense se compone de seis capítulos que nos permiten un conocimiento de la empresa en general y de cada uno de sus departamentos integrantes; también se conocerá el desenvolvimiento de las actividades en el período 2008.

En el capítulo 1 se expone acerca de la Corporación Canadiense, la cual es una empresa de Intercambio Cultural autogestionada, cuenta con una gran variedad de programas que se ajustan a los diferentes perfiles de los aplicantes que van desde estudiantes primarios, secundarios, universitarios, profesionales y personas interesadas en mejorar sus habilidades en el idioma inglés y sus competencias laborales.



Su principal objetivo es brindar asesoría profesional y personalizada, durante el proceso de aplicación para los diferentes tipos de programas, con un servicio efectivo y eficaz a favor de los estudiantes y profesionales ecuatorianos, posicionándose como la mejor opción en ofertar servicios de pasantías, estudios académicos y trabajo en el exterior. Posee una estructura organizacional, compuesta de: Organigrama Estructura, Funcional y de Personal.

La corporación se rige bajo las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento
- Ley para la Equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Migración
- Ley del Registro Único de Contribuyentes y su Reglamento
- Código Civil
- Código de Trabajo

A su vez es controlada, por los siguientes Organismos de Control:

- Servicios de Rentas Internas (S.R.I)
- Instituto ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S)
- Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense
- Dirección Nacional de Migración
- Ministerio de Inmigración y Ciudadanía-CIC

El capítulo 2 trata del Direccionamiento Estratégico el cual se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la corporación, es necesario que se determine claramente que servicio ofrece y cuál es la razón de ser de la misma, la cual debe ser competitiva y de excelencia, para proyectarla a los clientes.

El Direccionamiento Estratégico se compone de:

- Misión
- Visión
- Objetivos Departamentales
- Estrategias
- Principios y valores

En el capítulo 3 se habla acerca del estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, el cual es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos corporativos, tanto el análisis interno, como el análisis externo, variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas; para tomar decisiones e implementar acciones correctivas para encaminar el adecuado funcionamiento de una organización y así conseguir los objetivos que se ha planteado. Con sus respectivas influencias macroeconómicas (Factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales) y microeconómicas (Clientes, Proveedor, Competencia, Precios). El estudio de dichos factores ayudará a obtener un mejor conocimiento de la corporación, así como su evolución.

En el capítulo 4 se expone la metodología para la auditoría y abarca las fases de Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados y el Seguimiento y Monitoreo de recomendaciones.

#### FASE I. Planificación Preliminar

El auditor se familiariza con los departamentos a evaluar, observando a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

#### FASE II. Planificación Específica

Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que debe efectuarse pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría en detalle que contribuyan a la obtención de evidencias suficientes y competentes, mismas que aportarán al auditor hallazgos que servirán para la elaboración de su informe.

#### FASE III. Comunicación de Resultados

Luego de estudiar y evaluar la información obtenida se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, en esta fase se desarrollará el informe de auditoría para lo que se tomará como base hojas de hallazgos, papeles de trabajo y planificaciones.

#### FASE IV. Seguimiento y Monitoreo

Esta fase es importante ya que se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas participando para este objeto los directivos y personal de la empresa. Por ello es necesario incorporar una estrategia para que el directivo y personal inmerso se involucre en dicha implantación. En base a la metodología detallada se desarrolló la auditoría, estableciéndose en cada fase procedimientos relevantes para los departamentos de estudio (Departamento de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente).

Los resultados obtenidos se han proporcionado a la corporación mediante el informe de auditoría que incorpora las recomendaciones a ser aplicadas y monitoreadas posteriormente, principalmente en su planificación estratégica, e indicadores de gestión.

El capítulo 5 se compone básicamente de la puesta en marcha de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense, examinando y determinando puntos críticos o debilidades para luego emitir las correspondientes conclusiones y recomendaciones por parte del auditor, que deberán ser tomadas en cuenta e implementarse en la corporación para lograr los objetivos planteados.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

## **SUMMARY**

The role of the audit includes an important place in organizations, the larger the company the greater the level of monitoring and assessments in the administrative and financial processes.

One of the tools currently used to demonstrate these indicators is the management audit objective examination that allows the authorities know of a company performance of certain departments; such evaluation is considered a vital element in the achievement of objectives and opportunities improvement.

Management Audit of the administrative processes of the Canadian Corporation consists of six chapters that allow us to knowledge in both departments and the company and the development of activities in the period 2008.

The chapter 1 to talk about Canadian Corporation, that is a self-managed Cultural Exchange, has a wide variety of programs that are tailored to the different profiles of applicants ranging from elementary students, high school, university, professionals and individuals interested in improving their English language skills and their job skills.

Its main objective is to provide personalized and professional advice during the implementation process for different types of programs, with an effective and efficient service for students and professionals Ecuadorians, positioning us as the best option in offering services for internships, academic and work abroad. It has an organizational structure consisting of: Organizational Structure, Functional, and Personnel.

The corporation is governed by the following laws:

- Organic Law on Consumer Protection and Regulation.
- Tax Equity Act
- Social Security Act
- Migration Law
- Law of the Single Register of Taxpayers and Regulations
- Civil Code
- Labor Code

It is also controlled by the following Organisms of Control:

- Internal Revenue Service
- Ecuadorian Social Security Institute
- Ecuadorian-Canadian Chamber of Commerce
- National Directorate of Immigration
- Department of Immigration and Citizenship-CIC

The chapter 2 presents the strategic direction, that is based on obtaining a common aspect of the corporation, it is necessary to clearly determine which service offers and what is the rationale behind it, which should be competitive and excellence, to project to clients.

The strategic management consists of:

- Mission
- Vision
- Departmental Objectives
- Strategies
- Principles and values

The chapter 3 study of the environment in which an organization develops, it is vital for the fulfillment of its corporate objectives, both internal analysis (Department of Immigration, Department of International Studies and Customer Service Department) and the external analysis, variables on which the company has no influence, therefore must adapt to them, to make decisions and implement corrective actions to steer the proper functioning of an organization and thus achieve the goals it has raised. With their macroeconomic influences (factors: Political, Economic, Social, Technological, Legal) and micro (customers, suppliers, competition, pricing). The study of these factors will help gain a better understanding of the corporation and its evolution.

Chapter 4: the methodology of this type of audit covers the preliminary stages, specific planning, and communication of results and Monitoring of recommendations.

#### PHASE I. Preliminary Planning

The auditor becomes familiar with the departments to assess, noting at a glance the problems facing those involved since they will serve for the diagnosis of critical points.

#### Phase II. Phase planning

This is the longest phase of the audit and should be tested, procedures and practices that contribute detailed audit to obtain sufficient, competent evidence, that these findings will provide the auditor to be used for the preparation of its report.

#### PHASE III. Communication of Results

After studying and evaluating the information obtained plus the findings and points to the interpretation made of them at this stage will be developed for the audit report which shall be based on finding sheets, working papers and schedules.



#### 🚧 PHASE IV. Monitoring

This phase is important because it will assess the implementation of the recommendations given for this object participating managers and company staff. It is therefore necessary to incorporate a strategy for the management and staff immersed involvement in such implementation.

Based on the detailed methodology was developed audit procedures established at each stage relevant to the research departments (Department of Migration, International Studies and Support).

The results are provided to the corporation by the audit report incorporating the recommendations to be implemented and subsequently monitored, mainly in strategic planning, and management indicators.

The chapter 5 consists basically of the implementation of the Management Audit of the administrative processes of the Canadian corporation, examining and identifying critical points or weaknesses and then issues the relevant conclusions and recommendations by the auditor, which must be taken into account and implemented in the corporation to achieve the objectives.

And the chapter 6 presents the conclusions and recommendations of the thesis.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

En la actualidad, encontramos en el Ecuador muchas organizaciones que ofrecen programas de Intercambio Cultural, las cuales manejan sus operaciones ejerciendo el papel de intermediarios entre aplicantes ecuatorianos y escuelas, universidades u organizaciones extranjeras. Empezando su trabajo con la ubicación y coordinación en el país de destino, para luego receptor el valor monetario del programa y enviarlo a dicha escuela, universidad u organización, ganando cierta comisión por el cumplimiento de esta labor.

Los Intercambios Culturales, son programas sistematizados que ofertan las organizaciones, y por medio de las cuales los estudiantes y profesionales pueden viajar, estudiar, trabajar y convivir durante un período de tiempo en un país anfitrión; logrando de esta manera apreciar, aprender, valorar y comparar formas diferentes de convivencia social, comunitaria, familiar y estudiantil.

Es así que los intercambios ofrecen la oportunidad de llegar a comprender y manejar el idioma inglés con un nivel óptimo integral, que no es tan fácil de lograrlo por otras vías, representando una herramienta y un capital para los jóvenes dentro de su futuro.

Corporación Canadiense es una empresa de Intercambio Cultural y posee departamentos comunes de toda organización; el examen de dichos departamentos permitirá evaluar resultados, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos; de esta forma se pretende mejorar los procesos Gerenciales, Administrativos y Operacionales, para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación.

### **1.1.1. Base legal de la Empresa**

#### **✓ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR Y SU REGLAMENTO**

Debido a que ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de las empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad, a elegirlos por libertad así como recibir información veraz sobre su contenido y características.

En la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y del usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario.

“El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Art. 1. Pág. 2.

En Corporación Canadiense es importante la aplicación de la Ley Orgánica de Defensa del consumidor y su reglamento, puesto que cuando los servicios prestados por la empresa sean defectuosos, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado, y al proveedor se le sancionará con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América.

Además es obligación de todo proveedor entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

#### ✓ **LEY PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA**

Es obligación del Estado propender a una mejor distribución de la riqueza, el sistema tributario ecuatoriano debe procurar que la base de la estructura impositiva se sustente en aquellos impuestos que sirvan para disminuir las desigualdades y que busquen una mayor justicia social.

La Ley para la Equidad Tributaria es la normativa escrita del sistema impositivo del Estado, la misma que es de cumplimiento obligatorio para todo organismo o persona natural que genere ingresos como resultado de hechos económicos, ya que solamente con la institucionalización de un verdadero sistema penal tributario que establezca sanciones efectivas y proporcionales al daño causado, se podrá avanzar en el logro del cumplimiento tributario en la población.

Corporación Canadiense en un Sujeto Pasivo del Estado ya que paga el 12% del I.V.A. por el arriendo del local, y éste a su vez es destinado para una actividad comercial; no genera obligaciones tributarias porque se dedica a brindar servicios de educación en el exterior pero si posee el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que es un sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, debiendo regirse a las leyes conexas preestablecidas.

#### ✓ **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- ❖ Enfermedad,
- ❖ Maternidad,
- ❖ Riesgos del trabajo,
- ❖ Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- ❖ Cesantía.

La Ley de Seguridad Social es la guía legal en la que se rige Corporación Canadiense, la misma que obliga a la empresa a afiliarse a todas las personas

que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o particular, con la finalidad que tengan servicios de ayuda o protección para cubrir riesgos personales.

## ✓ LEY DE MIGRACIÓN

“Las normas de esta Ley regulan la organización y coordinación de los servicios relativos a la entrada y salida de nacionales o extranjeros del país, mediante el examen y calificación de sus documentos y la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales respecto a la permanencia y actividad de los extranjeros residentes en el territorio ecuatoriano”.<sup>2</sup>

Corporación Canadiense a más de regirse a la Ley de Migración que es fundamental para dar cumplimiento a los requisitos preestablecidos en dicha Ley para personas que salen del país; observará y practicará también la legislación canadiense en materia de inmigración, ya que prevé la vigencia de los principios y derechos fundamentales de las personas que han ingresado al Canadá por distintas razones temporales o permanentes.

Impera la ley y la igualdad de oportunidades para todos, para cuyo efecto la Comisión Canadiense de Derechos Humanos administra la Ley sobre los Derechos de las personas, recogida en el Acta Canadiense de Derechos Humanos, que opera en materia de igualdad y no discriminación para la obtención de empleo, conocida como "Employment Equity Act".

---

<sup>2</sup>[www.eva.utpl.edu.ec/door/uploads/143/143/html/pagina1](http://www.eva.utpl.edu.ec/door/uploads/143/143/html/pagina1).

## ✓ LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES Y SU REGLAMENTO

“Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país, que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez.

También están obligadas las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro”.<sup>3</sup>

Tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Corporación Canadiense con número de R.U.C 1707724306001 se rige a dicha Ley, ya que todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están en la obligación de prestar la correspondiente colaboración dentro del tiempo y condiciones que requiera el Servicio de Rentas Internas (SRI), y además es responsable de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos que se puedan presentar a lo largo de su actividad económica.

---

<sup>3</sup> <http://www.gnt.com.ec/obtenerAnularRUC.html>

## ✓ **CÓDIGO CIVIL**

El Código Civil es un cuerpo legal o conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de Derecho privado. Tiene por objeto regular las relaciones civiles de las personas naturales y jurídicas, privadas o públicas, en el Ecuador.

En Corporación Canadiense es importante la aplicación del Código Civil, ya que a más de ejercer sus derechos como personas naturales en sus actividades económicas diarias, celebra contratos y acuerdos con Universidades e Instituciones debiendo acatar las disposiciones de acuerdo a la Ley de la Constitución.

## ✓ **CÓDIGO DE TRABAJO**

El Código de Trabajo es un cuerpo legal que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, en donde realizan un contrato individual de trabajo, del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre; recalcando además que el trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

El Código de Trabajo es la guía legal en la que se rige la Corporación Canadiense para la contratación de su personal, ya que luego de que el personal se someta a tres meses de prueba, firman un Contrato de Trabajo a término Fijo, el cual debe constar por escrito, y en donde su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.



## ORGANISMOS DE CONTROL



### SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (S.R.I.)

“Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”.<sup>4</sup>

Corporación Canadiense al ser un Sujeto Pasivo del Estado cumple a cabalidad con la Ley, y además ayuda a consolidar y fortalecer la cultura tributaria en el Ecuador para que personas y empresas (contribuyentes) cumplan voluntariamente con sus obligaciones en la condición y tiempo establecido por el organismo rector de los tributos (SRI).



### INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (I.E.S.S.)

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

---

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_Rentas\\_Internas](http://www.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_Rentas_Internas)

Protege a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra varias contingencias, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”.<sup>5</sup>

Corporación Canadiense se rige obligatoriamente a la Ley de Seguridad Social, afiliando a cada uno de sus trabajadores al IESS que es el órgano rector que se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que a su vez forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, se relacionan directamente para dar cumplimiento legal de la Ley para beneficio, ayuda y protección de riesgos personales ocurridos dentro de la empresa o fuera de ésta.



**CÁMARA DE COMERCIO ECUATORIANO  
CANADIENSE**

La Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense es una institución sin fines de lucro, constituida en el año 2001 como resultado del interés de un grupo de empresarios, tanto canadienses como ecuatorianos, para fortalecer los lazos de amistad y relaciones comerciales entre Ecuador y Canadá.

Corporación Canadiense, es socia activa de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense, desde el mes de febrero del año 2006 hasta la presente fecha; obteniendo algunos beneficios, tales como:

---

<sup>5</sup> [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)

- **Publicaciones on line:**

Mensualmente reciben información actualizada, además de contar con artículos de interés general, conocen los eventos que se realizarán y también participan en un Mercado Abierto, donde se ofertan servicios y beneficios de los socios.

- **Publicidad y promoción:**

Podrán formar parte de eventos como auspiciantes teniendo la posibilidad de promocionarse en ellos en base a paquetes. Además podrán participar en la revista anual de la Cámara con publicidad impresa tanto a nivel local como internacional.

- **Participación en eventos con precios especiales:**

- ❖ Feria Comercial Ecuador Canadá.
- ❖ Misiones Comerciales hacia Canadá.
- ❖ Seminarios y Conferencias.
- ❖ Eventos y actividades de networking (torneo de golf, pub nights entre otros).

Estos beneficios les permitirán establecer lazos comerciales y obtener oportunidades de negocios tanto a nivel nacional como internacional.



## **DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIÓN**

La Dirección Nacional de Migración es la Institución que en el Ecuador se encarga de el control migratorio (entradas y salidas de personas nacionales y extranjeros) y pasaportación en todo el territorio nacional; y, de control y permanencia de extranjeros en el país, de conformidad con las leyes y reglamentos pertinentes; utilizando para ello los recursos humanos, tecnológicos y logísticos acordes a las exigencias de la sociedad actual y bajo parámetros de eficiencia y eficacia en los servicios para la comunidad.

Debido a que Corporación Canadiense otorga todas las facilidades para la obtención de pasaportes a sus clientes, ésta se relaciona directamente con la Dirección Nacional de Migración para cumplir las leyes preestablecidas y para la salida de personas ecuatorianas que se someten al control, supervisión y examen de documentos, vigilando que cumplan a cabalidad con los requisitos.

## **MINISTERIO DE INMIGRACIÓN Y CIUDADANÍA-CIC**



“Es el ente encargado de la migración en Canadá y funciona como órgano central y coordinador de las diferentes y autónomas regulaciones existentes en cada una de las provincias y territorios del país”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [www.consuladovirtual.gov.ec/ottawa/informaci-n-migratoria-local/](http://www.consuladovirtual.gov.ec/ottawa/informaci-n-migratoria-local/)

Corporación Canadiense se relaciona con el Ministerio de Inmigración y Ciudadanía por ser el encargado de la migración en Canadá imperando la ley y la igualdad de oportunidades para todos; observando la vigencia de los principios y derechos fundamentales de las personas que han ingresado al Canadá por distintas razones, ya sean, temporales o permanentes, teniendo acceso a los diferentes servicios gratuitos que ofrece el Estado Canadiense.

### **1.1.2. Objetivos de la Empresa<sup>7</sup>**

- Brindar asesoría profesional y personalizada, durante el proceso de aplicación para los diferentes tipos de programas, con un servicio efectivo y eficaz a favor de los estudiantes y profesionales ecuatorianos, posicionándonos como la mejor opción en ofertar servicios de pasantías, estudios académicos y trabajo en el exterior.
- Ofrecer una amplia gama de opciones en pre-grado, post-grado, maestrías, doctorados, post-doctorados, que permita al estudiante o aplicante adaptar el programa de acuerdo a sus necesidades.
- Consolidar contratos con los aplicantes realizando el seguimiento respectivo a quienes estén interesados en un plan o programa y asistan a las conferencias, llamándolos para la pre-aplicación.

---

<sup>7</sup>Tomado del Archivo de Plan Estratégico de Marketing de Corporación Canadiense. Pág. 3 y 4

- Brindar un servicio personalizado, de acuerdo a las características y requerimientos de cada participante y realizar una ubicación y coordinación eficaz y efectiva de cada programa.
- Minimizar los conflictos y resolver con eficiencia problemas que se presenten en los departamentos para lograr cumplir el objetivo planteado por la corporación.
- Manejar con habilidad a las personas que conforman el grupo de trabajo, con aptitudes y actitudes, guiándolas por el camino que conduzca hacia la eficiencia de la corporación.

## **1.2. LA EMPRESA**

“Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica”.<sup>8</sup>

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ❖ Sectores Económicos
- ❖ Su Tamaño
- ❖ El origen de su capital
- ❖ Conformación de su capital
- ❖ El número de propietarios
- ❖ La función social

---

<sup>8</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Empresa](http://www.wikipedia.org/wiki/Empresa)

<p><b>SECTORES ECONÓMICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Extractivas:</b> Dedicadas a explotar recursos naturales.</li> <li>▪ <b>Servicios:</b> Entrega de sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.</li> <li>▪ <b>Comercial:</b> Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.</li> <li>▪ <b>Agropecuaria:</b> Explotación del campo y sus recursos.</li> <li>▪ <b>Industrial:</b> Transforma la materia prima en un producto terminado.</li> </ul>
<p><b>SU TAMAÑO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Grande:</b> Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.</li> <li>▪ <b>Mediana:</b> Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.</li> <li>▪ <b>Pequeñas:</b> Se dividen a su vez en:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Pequeña:</b> Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.</li> <li>✓ <b>Micro:</b> Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).</li> <li>✓ <b>Famiempresa:</b> Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.</li> </ul>
<p><b>EL ORIGEN DEL CAPITAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Público:</b> Su capital proviene del Estado o Gobierno.</li> <li>▪ <b>Privado:</b> Son aquellas en que el capital proviene de particulares.</li> <li>▪ <b>Economía Mixta:</b> El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.</li> </ul>
<p><b>CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Multinacionales:</b> En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Grupos Económicos:</b> Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.</li> <li>▪ <b>Nacionales:</b> El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.</li> <li>▪ <b>Locales:</b> Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.</li> </ul>
<p><b>EL NÚMERO DE PROPIETARIOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Individuales:</b> Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.</li> <li>▪ <b>Unipersonales:</b> Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.</li> <li>▪ <b>Sociedades:</b> Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.</li> </ul>
<p><b>LA FUNCIÓN SOCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Con Ánimo de Lucro:</b> Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.</li> </ul>

- **Sin Ánimo de Lucro:** Lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.
- **Economía Solidaria:** Pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

**CORPORACIÓN CANADIENSE** es una empresa autogestionada de servicios cuenta con una gran variedad de programas que se ajustan a los diferentes perfiles de los aplicantes que van desde estudiantes primarios, secundarios, universitarios, profesionales y personas interesadas en mejorar sus habilidades en el idioma inglés y sus competencias laborales; el origen de su capital es privado, con fines de lucro, una persona responde frente a terceros hasta el monto del aporte para su constitución (2.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).

Actualmente la oficina de “Corporación Canadiense” se encuentra ubicada en la Av. Río Coca E8-32 y Av. De los Shyris, Quito – Ecuador.



### 1.2.1. Reseña Histórica

“El Intercambio Cultural, no es una idea reciente, ha estado presente al paso de la historia; en Roma los mejores estudiantes viajaban a Atenas o Alejandría para completar la instrucción. En la Edad Media un grupo de estudiantes seguían a su profesor por diferentes universidades de toda Europa. En el Renacimiento, la exploración del Nuevo Mundo fue una inagotable veta de conocimientos, algunos viajes de estudios duraban hasta años y resultaban fuentes de inspiraciones para toda la vida”.<sup>9</sup>

Corporación Canadiense es una de las principales empresas de Intercambio Cultural en la ciudad de Quito, antes llamada S.O.S Canadá filial Ecuador la cual se creó diez años atrás (1999), empresa cuya matriz se encontraba en Toronto/Canadá y su misión se enfocaba en trabajar a favor de los inmigrantes latinoamericanos para la obtención de su residencia permanente en Canadá con oportunidades de empleo.

Desde entonces surgió la idea, de parte del Ing. Estevan Gómez (antes Gerente General de S.O.S. Canadá), de crear una empresa que se preocupe únicamente de los ecuatorianos interesados en programas de estudio, trabajo o permanencia en el exterior; y decidió iniciar con un capital de 2.000 dólares de los Estados Unidos de América.

Al comienzo, carecía de tecnología por lo tanto, solo contaba con una computadora, a eso se suma, la inexistencia de un registro de sus inventarios, únicamente un libro donde llevaba los ingresos y los egresos que se producían diariamente en la empresa.

---

<sup>9</sup> Tomado de “Aspectos de Intercambio” de la página web de ICCE. [www.icce.org.ar](http://www.icce.org.ar)

El señor Estevan Gómez en sus inicios, se enfrentó con un problema, no contaba con dinero para arrendar una oficina y decidió ubicarla en su propio domicilio. Seguidamente el reto fue entablar buenas relaciones comerciales. Posteriormente accede a un préstamo para sus primeras adquisiciones, luego buscó personas conocidas que tenían empresas de intercambio estudiantil y cultural para conocer a proveedores (Instituciones Educativas Internacionales de gran prestigio). Quienes posteriormente accedieron a contratos con la corporación y la apoyaron hasta convertirse en sus principales proveedores. Aspecto importante, que contribuyó a la expansión de la empresa.

La estrategia con la que inició el negocio en el año 2000 estaba encaminada en abarcar un mercado local y compitió en precios y calidad frente a las mejores empresas de intercambio estudiantil y cultural de aquel entonces.

En el año 2006, para acelerar todavía más la expansión del negocio, arrendó un local amplio (casa de tres pisos) y también aprovechó la experiencia y conocimiento adquirido, extendiendo los servicios ofertados, hasta lograr tener un amplio portafolio de programas y servicios en diferentes países del mundo; manteniendo además acuerdos con instituciones educativas en el exterior (Canadá, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda) quienes ofrecen múltiples oportunidades de estudio y trabajo a los estudiantes y profesionales ecuatorianos.

En el actual entorno globalizado una educación internacional hace la diferencia, las vivencias en el extranjero permiten que el participante adquiera un pensamiento crítico, respeto por las diferencias culturales, capacidad de adaptación y madurez, herramientas que son el camino hacia el éxito profesional y la realización personal.

## **1.2.2. Organigramas**

Las estructuras organizacionales son esquemas de diseño para organizar una empresa, ayudándola a cumplir objetivos que ésta se ha planteado.

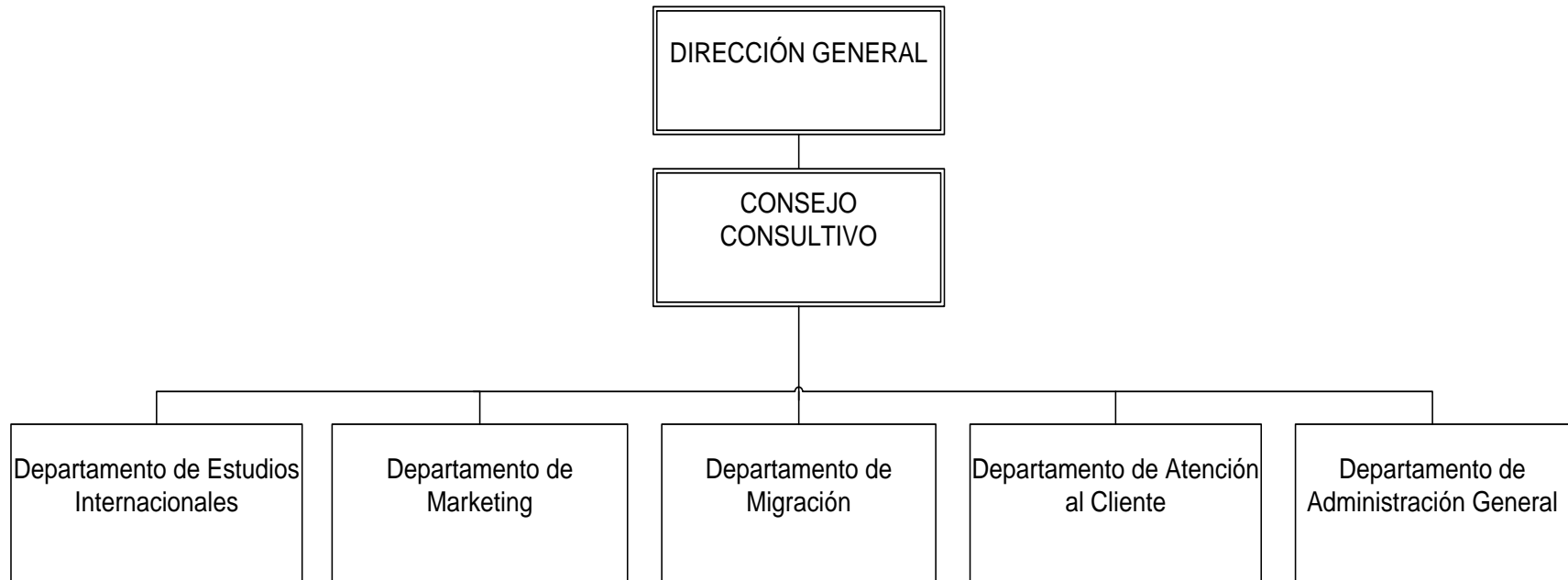
### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

“El organigrama representa un esquema básico de una entidad, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> VÁSQUES Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Octubre 2002, Pág. 219.

**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL**  
**AÑO 2008**



**Fuente:** Plan Estratégico de Marketing "Corporación Canadiense"  
**Elaborado por:** Ing. Estevan Gómez

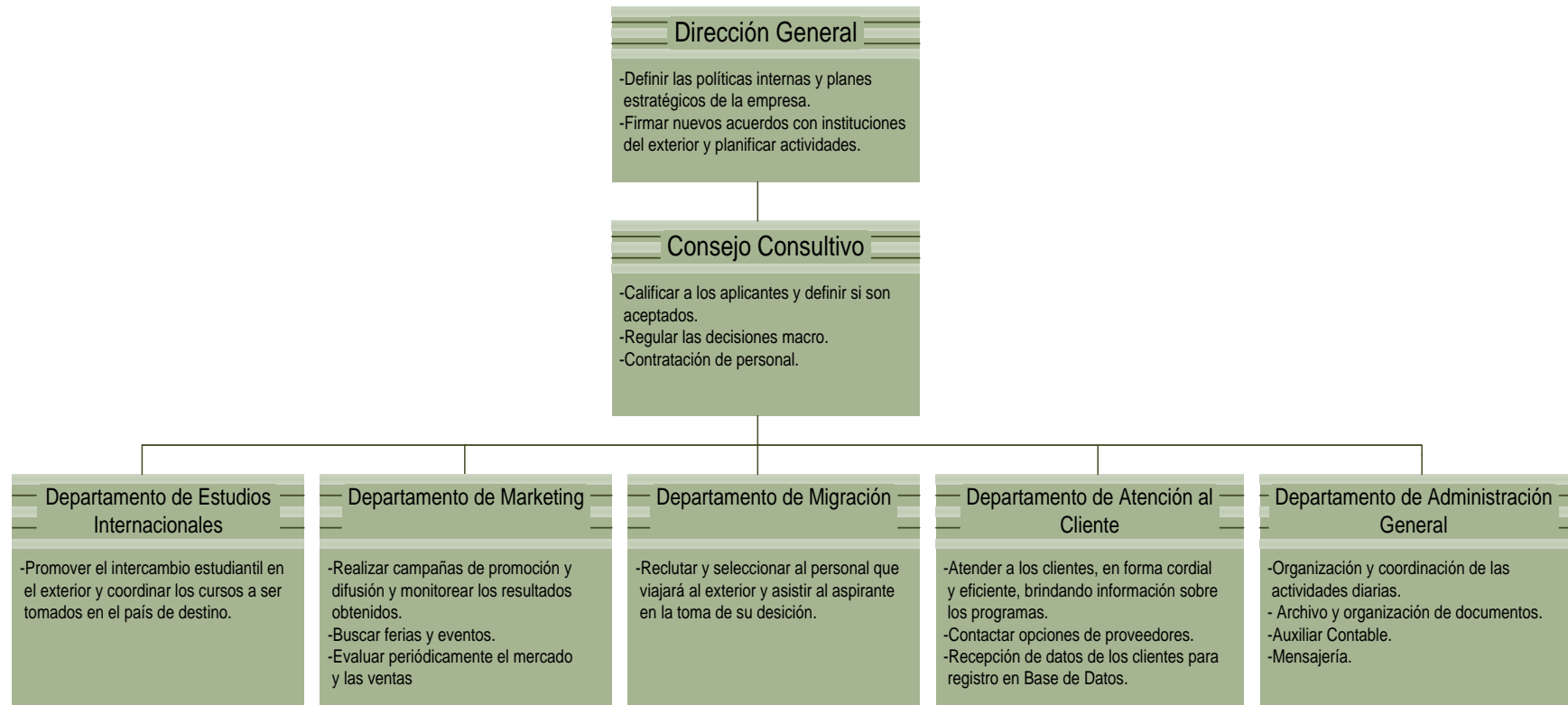
### **1.2.2.2. Organigrama Funcional**

El organigrama funcional es “parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla funciones básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina qué es lo que se hace, pero no cómo se hace”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> VÁSQUES Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Octubre 2002, Pág. 220.

**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL**  
**AÑO 2008**



**Fuente:** Plan Estratégico de Marketing “Corporación Canadiense”  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



### **1.2.2.3. Organigrama de Personal**

El organigrama de personal es una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL ACTUAL**  
**AÑO 2008**



**Fuente:** Plan Estratégico de Marketing “Corporación Canadiense”  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

## CAPÍTULO 2

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la corporación, que permite aprovechar las oportunidades futuras ayudándose en el razonamiento y la experiencia”.<sup>12</sup>

Se considera necesario que la organización determine claramente que servicio ofrece y cuál es la razón de ser de la misma, la cual debe ser competitiva y de excelencia, para proyectarla a los clientes o aplicantes. El Direccionamiento Estratégico se compone de la misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores Corporativos.

#### 2.1. Misión

“La misión de una corporación u organización, es su razón de ser, propósito o finalidad, enuncia a qué clientes se atiende, que necesidades satisface y qué tipos de productos y servicios ofrece”<sup>13</sup>, es decir, indica de manera concreta dónde radica el éxito de la corporación.

La Misión de la Corporación Canadiense es la siguiente:

*“Contribuir al desarrollo del talento humano ecuatoriano a través de diversos programas educativos, profesionales y de intercambio cultural, orientados por un grupo humano íntegro y capacitado”.*

<sup>12</sup> GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS. Ing. Francis Salazar

<sup>13</sup> CHIAVENATO IDALERTO, Administración en los Nuevos Tiempos, McGraw-Hill, Pág. 306.

## 2.2. Visión

“Es la descripción de cómo se vería la organización si se lleva a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios”.<sup>14</sup>

La Visión de la Corporación Canadiense es la siguiente:

*“Ser líder en el mercado ecuatoriano en procesos de migración asistida y convertirse en el principal generador de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de jóvenes a través de nuestros programas”.*

## 2.3. Objetivos y metas de los departamentos

### Dirección General

La alta gerencia es la responsable de administrar toda la corporación. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

---

<sup>14</sup> [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)

Los objetivos de la Dirección General son:

- Ejecutar funciones con eficacia y eficiencia, al momento de implantar las políticas, planes y programas de la corporación, para sobresalir de la competencia, convirtiéndonos en la mejor opción a nivel nacional.
- Alcanzar una ventaja sostenible y continua a largo plazo al responder correctamente al tipo de oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la empresa, conociendo previamente las fortalezas y debilidades internas de la misma.
- Estimular la participación de los empleados en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

### **Consejo Consultivo**

La responsabilidad general del Consejo Consultivo es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la corporación y equilibrar las demandas del gerente.

Los objetivos del Consejo Consultivo son los siguientes:

- Celebrar contratos nacionales e internacionales observando minuciosa y detalladamente los requisitos que determinan los estatutos, normas y reglamentos implantados en la corporación.

- Desarrollar una estrategia que nos permita ubicarnos en los principales países de Latinoamérica, estableciendo alianzas estratégicas con personas naturales o jurídicas en los respectivos países.
- Realizar una gira por los países del Cono Sur como Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay para analizar la posibilidad de abrir filiales en esos países.

### **Departamento de Estudios Internacionales**

La función primordial del departamento de Estudios Internacionales es que los estudiantes o profesionales aplicantes mejoren el nivel de su idioma, perfeccionarlo o a su vez realizar una pasantía en el área de estudio o también combinar el programa de estudio y de trabajo.

Los objetivos planteados por el Departamento de Estudios Internacionales son:

- Mantener nuestro mercado potencial asegurado, ofreciendo mayores posibilidades de aplicación, en lo que respecta a becas y préstamos estudiantiles tanto con instituciones del País como extranjeras.
- Expandir nuestro mercado meta, duplicando nuestro promedio de clientes atendidos en años anteriores, dentro de un lapso de tiempo estimado de tres años.

- Crear campañas de difusión en los Colegios de Profesionales del Ecuador con la finalidad de captar un mayor número de clientes a nivel nacional.

### **Departamento de Marketing**

La función principal de este departamento es la ejecución de publicidad, para difundir la imagen corporativa de la empresa, así como sus programas y los servicios que ofrece; mediante mecanismos de estudio y evaluación del mercado en el que se desarrolla la empresa y de variables internas y externas, cuyo comportamiento afecta al cumplimiento de los objetivos establecidos por la corporación.

- El objetivo principal de este departamento es posicionar a Corporación Canadiense en la cima mental de todo el segmento de mercado a donde van dirigidos los programas de intercambio cultural, así como dar a conocer cada uno de los productos a través de un plan de publicidad correctamente elaborado.

### **Departamento de Migración**

El proceso de migración que realiza la corporación no es estático sino holístico. Es decir que está en constante movimiento progresivo.

Algunos de los servicios que se ofrecen en el proceso de migración, incluye:

Precalificación de perfil, orientación adecuada acerca del programa al que puede aplicar, asesoramiento para presentar la hoja de vida al exterior, inicio del proceso con la Preparación de su Expediente y envío de documentos, capacitación básica en el idioma inglés, monitoreo y asesoramiento permanente y entrega de la oferta de empleo.

Los objetivos planteados por el Departamento de Migración son:

- Realizar Convenios Internacionales, para observar los vacíos de legislación en leyes conexas a las leyes migratorias y la urgente necesidad de producir las reformas que viabilicen una acción eficaz de control, seguridad nacional y políticas en beneficio del ecuatoriano en el exterior y del extranjero en nuestro país.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con las Instituciones educativas de Lenguas en la ciudad de Quito.

### **Departamento de Atención al Cliente**

El departamento de atención al cliente comprende todas las funciones correspondientes al servicio que brinda la corporación, es decir, contempla el proceso de inscripción, aplicación, coordinación y seguimiento de los aplicantes en los programas.

Los objetivos del departamento de atención al cliente son:



- Estructurar una escala salarial y de incentivos la cual sea atractiva a los empleados, como pasantías en Canadá, cursos, seminarios y otros métodos que mejoren la autoestima y el desempeño laboral.
- Abarcar la tercera parte del mercado de intercambio estudiantil y cultural, la cual sería de quinientos aplicantes al año.

### **Departamento de Administración General**

La responsabilidad de este departamento es promover el compromiso de los empleados para el logro de los objetivos de la corporación.

Los objetivos del departamento de Administración General son los siguientes:

- Convertirnos en la primera empresa a nivel nacional que realice programas y convenios con países extranjeros, a la vez que procura una emigración legal y segura, con grandes logros para nuestros clientes tanto en lo académico como en lo laboral.
- Analizar la posibilidad de crear alianzas estratégicas que nos permitan desarrollar viajes turísticos a Canadá y turismo hacia el Ecuador.
- De la manera más eficiente desarrollar el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

## **2.4. Políticas**

### **Políticas Generales de la Corporación Canadiense:**

- Los pagos de los programas solamente serán aceptados a través de depósito o transferencia bancaria a la cuenta corriente de la Corporación Canadiense en el Banco Rumiñahui, cheque cruzado a nombre de la Corporación o mediante tarjeta de crédito, si el pago es diferido a máximo doce meses plazo con intereses. Los datos de la cuenta corriente serán otorgados por cada coordinador del programa y no se proporcionará a cualquier persona.
- Los pagos de los programas será siempre según la siguiente facilidad: 10% inscripción y registro internacional (no reembolsable), 20% segundo abono y 70% antes de la presentación para la entrega de la visa en la respectiva embajada.
- Cada mes se realizará una campaña publicitaria en algún medio de comunicación masivo del país.
- Crear convenios con instituciones educativas para la difusión del nombre de la empresa y el reclutamiento de aplicantes.
- De acuerdo a las políticas corporativas, el nivel de rotación de personal dentro de la corporación, debe ser menor al 5% de manera que las personas puedan hacer carrera en la empresa.

- Adecuado control de personal de la corporación: entrada 9:00 A.M. y salida 6:00 P.M.
- Cumplimiento de los pagos al personal de manera puntual cada mes.
- Evaluación al esfuerzo y metas logradas por el personal en base a objetivos preestablecidos.
- Capacitación permanente e incentivos económicos al personal a través de comisiones.
- Comunicación clara entre los niveles de la organización, en base a reuniones periódicas.
- Todo el personal de la corporación debe tener un trato amable y cortés con los aspirantes, estudiantes o aplicantes.
- La selección del personal se realizará mediante concursos de merecimiento y oposición, de manera que se determine la idoneidad del empleado para el respectivo cargo.

## **2.5. Estrategias**

- Crear una imagen corporativa de solidez y de ser una empresa con respaldo canadiense usando la prensa, televisión, internet y radio.

- Estructurar alianzas con los colegios de profesionales, que nos permitan brindar charlas en las sedes de los mismos y tenerlos como un mercado cautivo.
- Impulsar la difusión vía internet de nuestros beneficios creando y promocionando marketing en nuestro sitio web, mediante boletines de noticias periódicos, emitidos semanalmente.
- Crear foros de discusión en el Internet para que se analicen las ventajas y desventajas de migrar a Canadá y participar en los programas de estudio y trabajo.
- Contratar Banners publicitarios en internet y aplicar el beneficio de intercambio de banner que nos permitan presencia mundial y especialmente latinoamericana.
- Lograr una estrategia comparativa para ubicarnos en los primeros puestos de búsqueda en el Google.
- Los métodos de venta son a través de las conferencias en las distintas ciudades, personalmente y a través de internet, correo electrónico vía e-mail y en la oficina directamente.
- Adicionalmente nuestros ejecutivos realizarán visitas a los diferentes colegios de profesionales donde se realizarán reuniones informativas.

## 2.6. Principios y valores

### PRINCIPIOS

- **Bienestar Personal.** Para la corporación es importante el lado humano.
- **Calidad.** Ofrece un servicio de Intercambio Cultural personalizado y de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- **Excelencia.** Hacer las cosas bien desde la primera vez para evitar pérdida de tiempo, desperdicio de recursos e incremento de costos.
- **Motivación.** Reconocer el esfuerzo y dedicación, rendimiento y superación técnica de cada uno de los trabajadores a través de remuneraciones justas e incentivos.
- **Puntualidad.** Entrega del servicio dentro del plazo establecido por el cliente, en cuanto a ubicación profesional, en lo laboral también se aplica dicho principio.
- **Trabajo en equipo.** La integración lleva hacia la consecución del objetivo deseado sea este personal, operativo o también corporativo.
- **Igualdad.** Cada cliente, proveedor o trabajador merece un trato igual sin distinción de ninguna índole, de manera que cada uno de ellos sea alguien especial para la corporación.

## VALORES

- **Respeto.** Todo trabajador respeta tanto a sus compañeros, jefes, clientes como su lugar de trabajo.
- **Solidaridad.** Impulsando al desarrollo estudiantil, y proporcionando sistemas de becas para que nuestro servicio esté al alcance de toda la juventud del Ecuador.
- **Ética.** Todo el personal realiza sus actividades con rectitud, conforme al conjunto de normas morales que rigen la conducta humano, llamado ética.
- **Honestidad.** En todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de los socios y clientes.
- **Responsabilidad.** El personal sin importar al departamento al que pertenezca cumple a tiempo con su trabajo.
- **Lealtad.** Al cumplir su compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de sus clientes, empleados y directivos.
- **Disciplina.** Cada empleado es responsable de sus propios actos y siempre deben acatar las políticas y disposiciones de la corporación.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos corporativos, debido a que en el ambiente externo existen ciertas variables o factores que pueden perjudicar el desarrollo normal de sus actividades, es por esto que la organización requiere de un estudio de los factores, para determinar aquellos que pueden ser influenciados y así conseguir que estos participen a favor de la organización; y a su vez determinar aquellos que no pueden ser controlados por la misma, pero que sin embargo, le ayudarán a tomar decisiones que le permitirán protegerse ante cambios perjudiciales durante la marcha de sus actividades.

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

“El análisis interno representa aquellas variables sobre las cuales la organización puede influir en su modificación”.<sup>15</sup> El análisis interno contempla el estudio de variables que prácticamente forman el todo de una organización, estas variables pueden ser controladas prediciendo su comportamiento y a su vez, permitiendo tomar decisiones, además de implementar acciones correctivas para encaminar el adecuado funcionamiento de una organización y así conseguir los objetivos que se ha planteado.

---

<sup>15</sup> [www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm](http://www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm). Gestión Estratégica de Negocios.

### **3.1.1. Departamento de Migración**

El departamento de migración es el responsable en sí de la ejecución del servicio, comprende todas las funciones correspondientes al servicio que brinda la corporación, es decir contempla el proceso de precalificación de perfil, orientación adecuada acerca del programa al que puede aplicar, asesoramiento para presentar la hoja de vida al exterior, preparación de su expediente y envío de documentos, capacitación básica en el idioma inglés, monitoreo y asesoramiento permanente, y entrega de la oferta de empleo.

Las deficiencias que se encontraron en el departamento de migración son las siguientes:

- ✓ Inexistencia de un plan de capacitación sobre la Ley Migratoria canadiense para los empleados que ofrecen información, causado por la falta de interés de los Directivos al no promover capacitaciones mensuales, por esto la información es entregada al cliente en forma errada, perjudicando el prestigio de la empresa.
  
- ✓ El estatuto donde constan las políticas de ventas son inobservadas por parte de los Directivos, porque no se han preocupado e interesado en aplicar rigurosamente lo expresado en dicha norma, causando incomodidad en los trabajadores por la falta de incentivos económicos, originando a la vez inestabilidad laboral.



### **3.1.2. Departamento de Estudios Internacionales**

La función primordial del departamento de Estudios Internacionales es que los estudiantes o profesionales aplicantes mejoren el nivel de su idioma, perfeccionarlo y a su vez realizar una pasantía en el área de estudio o también combinar el programa de estudio y de trabajo. Se encarga de promover el intercambio estudiantil en el exterior y coordinar los cursos a ser tomados en el país de destino.

En el departamento de Estudios Internacionales se identificaron las siguientes deficiencias:

- ✓ Existe incompatibilidad de funciones en el departamento, porque se escoge al personal de acuerdo a preferencias familiares, inobservando las normas prescritas en la empresa referentes al Reclutamiento del Personal, ocasionando que el perfil del empleado no sea adecuado al puesto que ocupa, y el trabajo que realiza no cumpla con los objetivos programados.
  
- ✓ No existe una persona responsable que se encargue de realizar un plan de organización para la oferta de programas estudiantiles y que a su vez determine cuadros de comparación de costos, porque los Directivos no consideran de interés la contratación de personal especializado en el tema descrito, causando desorganización en la venta de programas, disminuyendo la credibilidad en los clientes actuales.

- ✓ Se ha determinado la inexistencia de un manual de funciones de acuerdo al cargo que desempeña cada empleado porque los Directivos no se han preocupado en efectuar y plasmar en un documento las responsabilidades de cada miembro de la empresa, causando segregación de funciones y retrasando el trabajo encomendado, incumpliendo con los objetivos del departamento.

### **3.1.3. Departamento de Atención al Cliente**

El departamento de atención al cliente contempla el proceso de inscripción, aplicación, coordinación y seguimiento de los aplicantes en los programas, en cuanto a ubicaciones, escuelas, carga horaria de estudios, alojamientos y horas laborales. Además contacta opciones de proveedores y recolecta datos de los clientes para luego registrarlos en la Base de Datos de la empresa.

Al realizar el estudio detallado del departamento se encontraron las siguientes deficiencias:

- ✓ Los encargados de la atención al cliente en la empresa son estudiantes de colegio, que no han recibido capacitación desde su contratación, brindando una atención de bajo nivel a los clientes, porque no se han preocupado en seleccionar personal capacitado, produciendo así que no se cumplan con los objetivos específicos de la Corporación.

- ✓ No se ha efectuado un Estudio de Mercado en la empresa, en el cual se pueda comparar costos con la competencia actual, porque no existe una persona especializada en dicho campo, que establezca precios competitivos y un servicio de calidad, incumpliendo con las estrategias establecidas por los Directivos, disminuyendo la captación de clientes en el mercado.

### **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

“El análisis externo representa el estudio de aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y hábitos del consumidor o usuario, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a tendencias de la economía”.<sup>16</sup>

#### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

“Son variables que rodean a la empresa, sobre las cuales, no se puede ejercer ningún control. El análisis de las influencias macroeconómicas es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de una empresa”.<sup>17</sup>

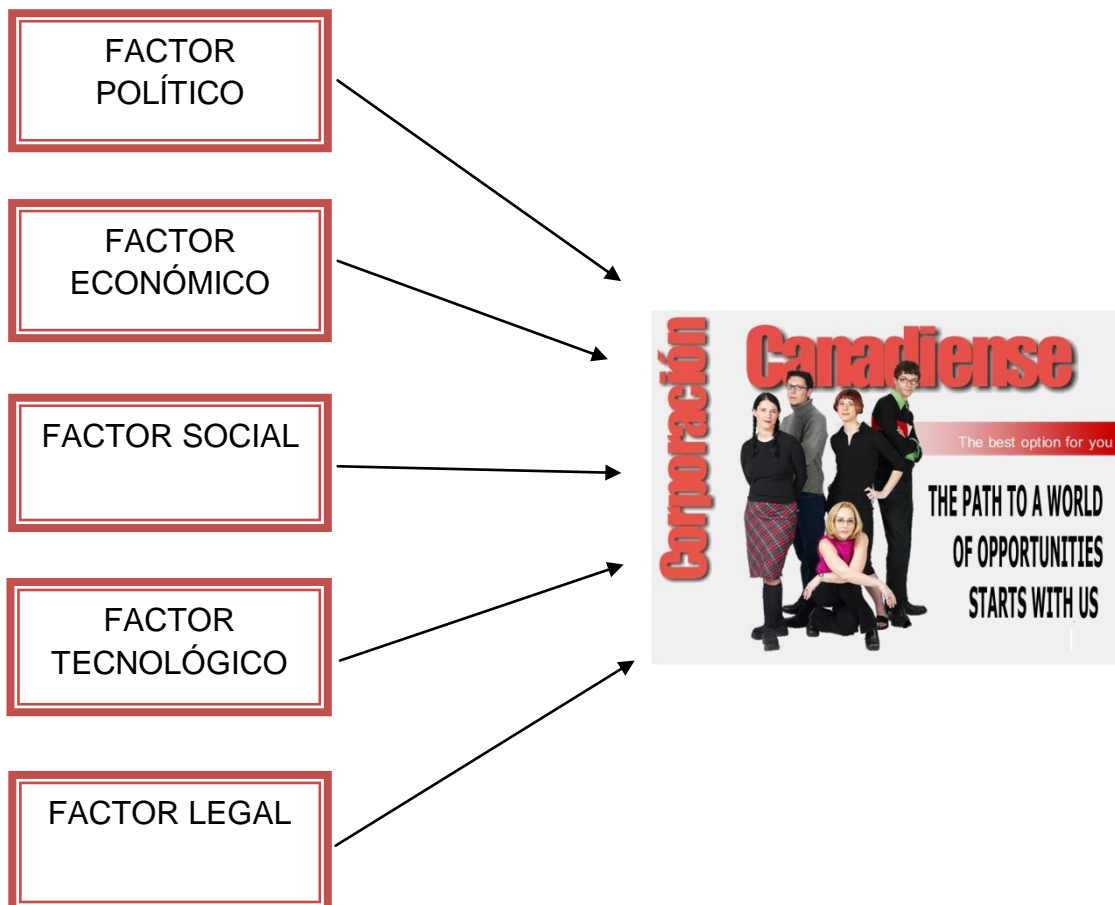
---

<sup>16</sup> [www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm](http://www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm). Gestión Estratégica de Negocios.

<sup>17</sup> [www.mailxmail.com/cursos/empresa/marketing2/capitulo9.htm](http://www.mailxmail.com/cursos/empresa/marketing2/capitulo9.htm).

Las variables macroeconómicas o premisas básicas son una serie de pautas que marcan un escenario específico a corto plazo. Cada una de estas variables reflejará un área macroeconómica que afectará a la organización, la cual no está al alcance modificarlo, sin embargo, con el conocimiento se podrá disminuir el impacto.

A continuación se presenta una demostración gráfica de los factores externos que influyen en la Corporación Canadiense.



### **3.2.1.1. Factor Político**

“Los procesos políticos legales de la sociedad afectan considerablemente el comportamiento de una organización.

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la organización”.<sup>18</sup>

#### **❖ Asamblea Nacional**

El Gobierno Nacional a través de la Asamblea Constituyente, la cual fue aceptada por la mayoría de los ecuatorianos a través de una consulta popular, reflejó excelentes resultados para el partido del Gobierno “Alianza País”; algunos de los aspectos tratados en la Asamblea Constituyente fue el de la educación, en donde por medio del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE), el gobierno decidió no variar en lo absoluto los porcentajes de los montos de créditos dentro y fuera del país debido a la crisis económica mundial.

En junio del 2009 el IECE bajó la tasa de interés para los créditos educativos. El porcentaje pasó de 7,7% a 4,67%; incluso el plazo de pago aumentó desde cinco (5) a siete (7) años en el país y hasta ocho (8) años en el exterior.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> [www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm](http://www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm).

<sup>19</sup> [www.eluniverso.com/2009/06/23/1/1356/D03FB561C27D4A30A0AA6DEEDB5F4411.html](http://www.eluniverso.com/2009/06/23/1/1356/D03FB561C27D4A30A0AA6DEEDB5F4411.html)

En el 2008 este instituto entregó \$105 millones con 26 mil operaciones de crédito. Hasta la presente fecha se han realizado 40 mil operaciones, y se tiene previsto invertir \$70 millones. La entidad se nutre con el 0,5% del aporte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El contar con el apoyo de entes gubernamentales en el País, facilita el desarrollo de la educación y proyectos relacionados con esta, si en Gobiernos futuros el tema de la educación se viera excluido y no sería una prioridad para el mismo, esto afectaría de manera significativa al desarrollo de programas interculturales y de educación fuera del país.

*El apoyo que brinda el Gobierno representa de cierta manera una **ayuda** a Corporación Canadiense en lo que respecta a los servicios que ofrece, ya que por medio del IECE, se otorgan a los estudiantes interesados un crédito estudiantil con bajas tasas de interés para que puedan acceder a los servicios de la corporación.*

#### ❖ **Estabilidad y Riesgos Políticos**

La estabilidad política es fundamental para el crecimiento económico de un país. Para el funcionamiento de un estado se necesita cambio y estabilidad, en el primer caso nuevas ideas y planteamientos, dinamizan la vida de un país y evitan caer en rutinas nada constructivas; en el segundo lo que permanece estable es el sistema y cuando hay cambio no funciona el "borra y va de nuevo" sino que se mantienen las políticas de estado que garantizan la permanencia de proyectos que superan, a veces con muchos años, los períodos presidenciales.

Nuestro país en los últimos años ha demostrado hechos alarmantes de inestabilidad presidencial, Ecuador se ubica en el decimocuarto lugar entre los países con mayor riesgo de inestabilidad política con un índice de 7,7 en una escala de 10. Pero no sólo se da este fenómeno negativo a nivel de jefes de estado, sino también dentro de una misma administración cuando, colaboradores de alto nivel se separan, voluntaria o involuntariamente de sus funciones en las que han permanecido muy poco tiempo.

Al no contar con una adecuada organización Gubernamental y Política ya establecidas, nuestro País pierde credibilidad ante los Países socios de la organización, influyendo de manera negativa en el normal desarrollo de sus actividades.

*Este factor representa una **barrera** para Corporación Canadiense para realizar negocios internacionales y además afecta a los tratados, convenios y leyes que debido al cambio constante de las autoridades reguladoras quedan inválidos o postergados.*

### **3.2.1.2. Factor Económico**

El factor económico es importante en el desarrollo de las actividades de la empresa, ya que incide en la toma de decisiones, poder adquisitivo, así como en el tamaño y atractivo de los mercados y sobre todo en la capacidad de la misma para atenderlos de manera rentable.

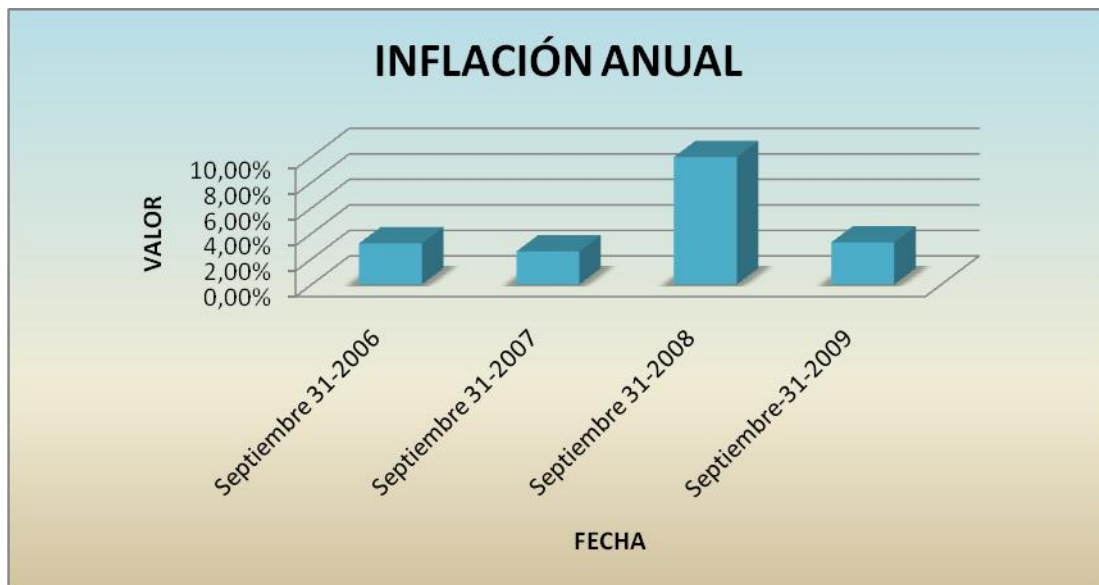
## ❖ Inflación

Es una medida estadística que mide la variación de los Precios al Consumidor, esta variación es realizada en base a una canasta básica de bienes y servicios demandados por los consumidores.

**CUADRO No. 1**  
**INFLACIÓN ANUAL**

AÑO 2006		AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009	
Septiembre	3,21%	Septiembre	2,58%	Septiembre	9,97%	Septiembre	3,29%

**GRÁFICO No. 1**  
**INFLACIÓN ANUAL**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2009  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



Este indicador se mostró variante pero no elevado exclusivamente en los años 2006 y 2007, sin embargo en el año 2008 se incrementó de manera exorbitante obteniendo una inflación anual de 9,97% debido a la falta de control del manejo de los precios en el Ecuador convirtiéndose un problema que provocó “especulación”.

Si la inflación se eleva las personas no podrán cubrir sus necesidades más básicas con el nivel de ingresos actual y esto produce el deseo de buscar otras maneras de lograr mayores ingresos como la migración que en los últimos años se ha incrementado debido a estos factores.

Sin embargo en los últimos meses el Ecuador presenta un comportamiento descendiente con respecto a la inflación, presentando fenómenos como la deflación que se ha presentado desde mayo hasta agosto (-0,01% y -0,30% respectivamente) y que significa que el consumo en estos meses se ha detenido, lo que tiene consecuencias positivas y negativas para nuestra economía.

El aumento de los precios encarece el nivel de vida de los Ecuatorianos, perjudicando de esta manera a la Corporación Canadiense ya que tendrá que trabajar con un mismo nivel de precios establecidos, estos deberán incrementarse simultáneamente de acuerdo a la variación porcentual de la inflación, haciendo que el presupuesto de los clientes se vea afectado y dificulte el acceso de los mismos a los diferentes programas, es por ello que esta variable se considera como una amenaza dentro del normal desarrollo de las actividades de la corporación.

## ❖ Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invirtiendo un capital en una unidad de tiempo. En el Ecuador las tasas de interés utilizadas son:

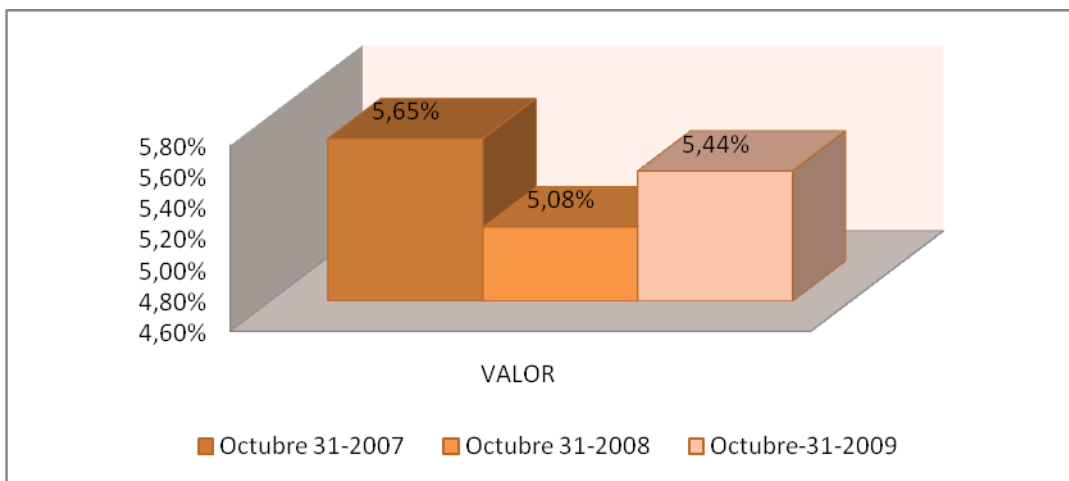
### Tasa Pasiva o de Captación

Es la tasa de interés que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**CUADRO No. 2**  
**TASA DE INTERÉS PASIVA**

FECHA	VALOR
Octubre 31-2007	5,65%
Octubre 31-2008	5,08%
Octubre-31-2009	5,44%

**GRAFICO No. 2**  
**TASA DE INTERÉS PASIVA**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2009  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

En el año 2007 los intermediarios financieros pagaban una tasa considerablemente superior de 5,65% en comparación a los años 2008 y 2009; 5,08% y 5,44% respectivamente.

Durante el año 2008 en el mes de octubre se obtuvo la tasa mínima pasiva 5,08% en donde los bancos y entidades financieras en general pagaron el porcentaje más bajo. A pesar de que no fluctúa de manera significativa la tasa de captación, en el mes de junio de 2009 las instituciones financieras pagaron por el dinero captado 5,63%.

Actualmente la tasa de interés que pagan los bancos por mantener el dinero de Corporación Canadiense en su entidad es muy baja (5,44%), afectando directamente a la empresa; siendo necesario buscar alternativas financieras novedosas que permitan obtener una alta rentabilidad, buscando un costo financiero menor y condiciones de pago favorables con mejores resultados económicos.

### **Tasa Activa**

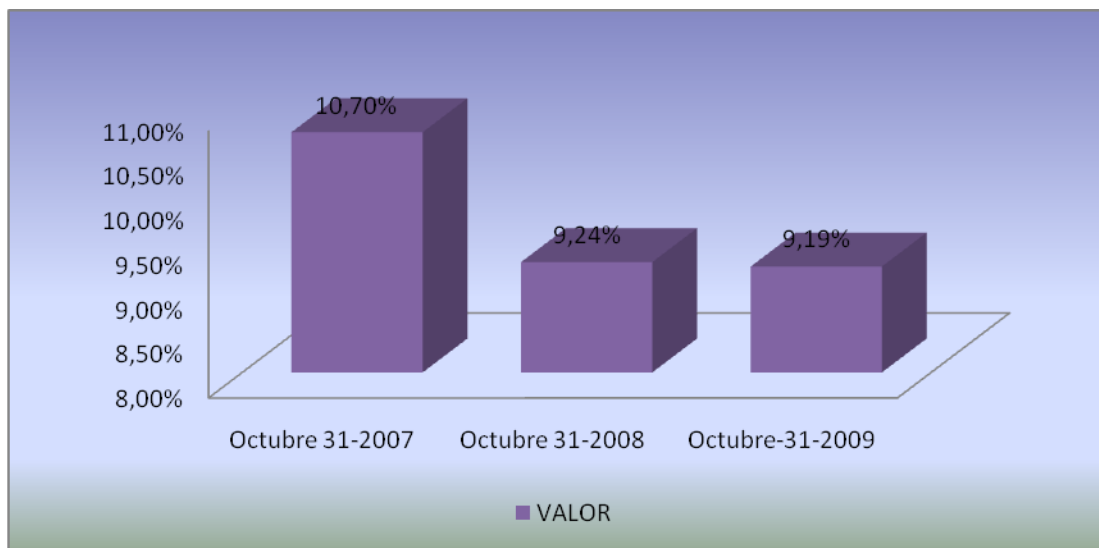
Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por préstamos otorgados.

La tasa activa siempre es mayor a la tasa pasiva ya que permite al intermediario financiero cubrir los gastos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y pasiva se llama margen de intermediación. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

**CUADRO No. 3**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

FECHA	VALOR
Octubre 31-2007	10,70%
Octubre 31-2008	9,24%
Octubre-31-2009	9,19%

**GRÁFICO No. 3**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2009  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

Las colocaciones del sistema financiero, desde octubre de 2007 (10,70%), se incrementaron hasta el mes de diciembre del mismo año (10,72%) en un 0,02%. Pero a partir del año 2008 ha disminuido a 9,24% en el mes de octubre; sin embargo en enero del año 2009 la tasa activa ha incrementado de manera significativa, especialmente en el mes de mayo (9,26%), este

incremento se debe a que las empresas no se arriesgaron a buscar créditos en el exterior y optaron por emplear los servicios de financieras locales.

En los últimos meses (Junio-Octubre) la tasa de colocación no ha disminuido, obteniendo actualmente una tasa activa del 9,19%; cuando la tasa de interés activa o de colocación se incrementa afecta a Corporación Canadiense ya que si ésta quisiera obtener un préstamo bancario tendría que pagar altos intereses.

### ❖ **Devaluación del Dólar Americano**

“La devaluación es la reducción del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras.

La devaluación de una moneda puede tener muchas causas entre estas por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda”.<sup>20</sup>

El uso de dólares americanos en el Ecuador afecta a los negocios internacionales que no sean realizados en la misma moneda, debido a este factor se debe convertir las cifras, aranceles, impuestos, montos y demás transacciones basándose en el tipo de cambio.

En la siguiente tabla se compara las monedas más fuertes con respecto al dólar canadiense.

---

<sup>20</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

## CUADRO No. 4

### CUADRO COMPARATIVO DEL TIPO DE CAMBIO

1 EUR (Euros)	1,48 CAD (Dólares Canadienses)
1 USD (Dólares Americanos)	1.07 CAD (Dólares Canadienses)
1 GBP (Libras Esterlinas)	1,64 CAD (Dólares Canadienses)

\*Septiembre 2009

Fuente: [www.comerciodedivisas.com](http://www.comerciodedivisas.com)

Elaborado por: Valeria Salas Chávez

El valor de la moneda Estadounidense se devalúa en porcentajes considerables con respecto a la moneda Canadiense la misma que es más fuerte que el euro y la libra esterlina como se muestra en la tabla, dando como resultado el encarecimiento de la vida en Canadá para las personas Ecuatorianas que deseen migrar.

Para Corporación Canadiense ésta es una variable negativa ya que las escuelas y entidades ubicadas en Europa, Canadá o Inglaterra, cotizan sus programas en Euros, Dólares Canadienses o Libras Esterlinas respectivamente; la cotización final a los estudiantes se la realiza en la moneda del país de destino y el cobro del mismo con el tipo de cambio diario, haciendo que el precio final fluctúe de una manera inestable según las crisis financieras por las que atraviesa la economía.

*Esta variable representa una **barrera** debido a que eleva el valor del costo y precio de trámites y otros rubros que se debe cubrir para un proceso migratorio.*

## ❖ Desempleo y Subempleo

**Desempleo:** Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

**Subempleo:** Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino es el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite.

Entre 2008 y 2009, los índices de desempleo y subempleo aumentaron. En junio de 2008, la tasa de desempleo nacional urbano fue de 6,4% y la de subempleo de 50,1%. Un año más tarde, en junio de 2009, esos índices fueron, respectivamente, del 8,3% y del 51,6%, de acuerdo con la tabla de evolución del mercado laboral del INEC.

No son alentadoras las perspectivas de reducir el desempleo y subempleo. Todos los signos inducen a pesar que estas tasas se deterioraron. En primer lugar, pesa la crisis económica internacional, sobre todo por la disminución del flujo de recursos a causa de las dificultades del sector externo de la economía y por la reducción de las remesas que envían los ecuatorianos desde el exterior.

Una economía que ha tenido dos trimestres seguidos de crecimiento negativo, es decir, en recesión, repercute por fuerza en el mercado laboral. Y pesan las políticas aplicadas por el actual Gobierno contrarias a la flexibilización laboral y con falta de incentivos para la inversión privada.

El Gobierno ha apostado a la inversión estatal como eje del dinamismo de la economía. Pese a toda la importancia que esta tiene para la generación de empleo con la obra pública, su ejecución suele desarrollarse con los ritmos lentos de la administración burocrática y no sustituye a la inversión privada.

Tanto el desempleo como el subempleo influyen en la condición de vida de los ecuatorianos generando en ellos la necesidad de buscar fuentes de empleo que les permitan solventar su economía y mejorar su calidad de vida, la migración es en ocasiones la única oportunidad de salir adelante.

*Estos factores se presentan como una **ayuda** para la gestión de la corporación ya que sus servicios de consultoría permiten a la gente acceder a más y mejores oportunidades de empleo y superación.*

### **3.2.1.3. Factor Social**

“El ambiente social está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad”.<sup>21</sup>

#### **❖ Cultura de Intercambio**

En el Ecuador el 12% de la población universitaria accede a una modalidad de estudio o trabajo en el exterior, ya sea porque puede pagar los costos o porque accede a becas, parciales o totales, que ofrecen los centros de educación superior.

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice, México 1991, Pág. 14.



Quienes optan por Hotelería, Turismo, Arqueología, Administración de Empresas, Teología y Economía son personas que más buscan desarrollar sus aptitudes en el exterior, los países más demandados para estos fines son los del continente Europeo y Norteamérica (EE.UU. y Canadá). Por otro lado, son pocas las instituciones extranjeras que buscan a Ecuador como país para el intercambio estudiantil y los jóvenes que lo hacen pertenecen a las carreras de idiomas.

Muchos estudiantes se desalientan por los costos y por la demora en la obtención de los documentos que se requieren para viajar. La experiencia de conocer otros países al mismo tiempo que perfeccionan sus estudios tiene una escasa promoción entre la población universitaria y colegial.

#### ❖ **Agentes motivadores para la migración**

La migración es un proceso selectivo. Para entender este proceso es importante diferenciar las características individuales, familiares y comunitarias en cada uno de los casos, porque estas variables pueden determinar los destinos geográficos y los sectores de empleo.

Es común asumir que la población mejor capacitada y educada es la más propensa a migrar internacionalmente en comparación con la gente de menos beneficiada en lo que respecta a educación.

Sin embargo, el número de migrantes de la fuerza de trabajo obrera es muy grande, que se trasladan de los países en vías de desarrollo a los países desarrollados.

En el Ecuador actualmente existe una fuerte tendencia de estudiantes universitarios y profesionales de post-grado para realizar intercambios principalmente a Norteamérica y Europa, beneficiando de manera directa a Corporación Canadiense ya que ofrece programas interesantes para ese tipo de tendencias.

Durante los últimos 5 años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Basta recordar que las divisas provenientes de la migración constituyen el segundo rubro de importancia luego del petróleo y que por otro lado, existen nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias que residen en el país.

El telón de fondo sobre el que se puede explicar la presencia de este fenómeno es sin duda el descalabro de la economía ecuatoriana registrado en 1999 que se expresa en la más grande crisis bancaria de ese siglo y el posterior proceso de dolarización, una tabla coyuntural de salvación que no ha resistido las olas del modelo neoliberal.

En estas condiciones de fragilidad económica, para muchas familias no les quedaba otra alternativa que migrar fuera del país, como un mecanismo rápido de captar divisas que permitieran eludir a la crisis expresada en la falta de oportunidades de trabajo y de esta manera establecer nuevas estrategias de tipo globalizado que son las que han permitido su sobrevivencia.

Subrayamos entonces dos procesos que se generan en el país:

- La poca posibilidad de la economía nacional de absorber el duro golpe de la crisis bancaria que aceleró la crisis del sector productivo nacional.
- La búsqueda de solución en base a las iniciativas de las familias ecuatorianas para aprovechar los nichos del mercado de trabajo globalizado.

Esta segunda dimensión debería ser estudiada en profundidad, porque más allá de las cifras en divisas que parece ser lo que más interesa a los economistas, existe toda una estrategia familiar que implica duras decisiones, altos costos sociales y afectivos, pero que demuestran una extraordinaria capacidad de iniciativa popular para enfrentar los retos económicos del nuevo siglo.

#### **3.2.1.4. Factor Tecnológico**

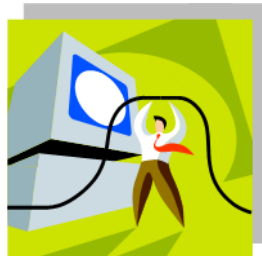
Hoy en día no hay organización que no inicie su funcionamiento por lo menos con una computadora, un fax y un teléfono, pero eso no es suficiente. Un insumo básico y necesario es la información. Un sistema de información se constituye con cuatro elementos básicos: las personas, procesos, documentos y las máquinas (hardware y software), que ayudarán en la velocidad de procesamiento. La combinación de estos elementos garantizará la eficiencia.

## ❖ INTERNET

La comunicación virtual es un medio muy utilizado dentro de Corporación Canadiense, ya que las coordinaciones de las aplicaciones se las realiza mediante correo electrónico, además cuando es el caso de trabajos remunerados en distintos programas, el empleador exige tener una entrevista del aspirante, la cual se la realiza por medio de medios virtuales, cámaras web y servicio de televisión directa.

Las empresas en la actualidad pueden orientar sus objetivos y estrategias para llegar a clientes remotos que se encuentran en cualquier parte del mundo, la aplicación de negocios en línea ha eliminado las fronteras y los idiomas permitiendo el desarrollo de una economía globalizada.

Las páginas Web o Websites en la actualidad son el medio más frecuente que utilizan las empresas como herramienta de promoción de sus productos, servicios y filosofía empresarial debido a su bajo costo de implementación y mantenimiento permiten llegar a más gente, medir los resultados de promociones y cuantificar el número de visitantes, además las páginas más visitadas intercambian servicios publicitarios como banners o vínculos (links) que brinden más, además las actualizaciones constantes y versatilidad de promociones en línea ofrece al usuario y a las empresas gran interés por esta herramienta del cliente.



### ❖ **MODERNIZACIÓN DEL HARDWARE Y SOFTWARE**

Los sistemas computarizados en la actualidad son una herramienta imprescindible para ser competitivo, la constante modernización e innovación que existe en este campo obliga a las organizaciones a estar actualizadas. Con respecto al software la adquisición de licencias para registrar los programas es muy importante para poder actualizar los programas vía Internet periódicamente.

Tanto el hardware como el software de una empresa es de suma importancia en el funcionamiento de la misma, al existir programas y equipos actualizados que cuentan con herramientas que permiten a las empresas brindar un mejor servicio al cliente, es conveniente contar con ellos para así respaldar la información con que cuenta la empresa y de igual manera facilitar las actividades y procesos diarios que realiza la organización.

#### **3.2.1.5. Factor Legal**

### ❖ **LEGISLACIÓN MIGRATORIA**

Debido al incremento de emigrantes, en los últimos años la legislación de los diferentes países de destino han incrementado sus requisitos dentro de las aplicaciones previo a la obtención de visas. Este aspecto dificulta el asesoramiento con respecto a la migración legal que proporciona la Corporación Canadiense.

Latinoamérica se ha visto afectado por el rígido proceso de aceptación que se impone en los países como los Estados Unidos y Canadá, los programas educativos y pasantías no garantizan en su totalidad la obtención de la visa de residente temporal.

En este aspecto, la legislación ecuatoriana no cuenta con estructuras legislativas que normen este tipo de proceso.

*Este punto representa una **barrera** para Corporación Canadiense ya que no puede garantizar, que una vez evaluados los documentos de los clientes, la visa de residente legal será otorgada inmediatamente, creando en los aplicantes desconfianza de asesoramiento, disminuyendo inmediatamente la captación de clientes y el prestigio de la empresa.*

#### ❖ **CONVENIOS INTERNACIONALES**

Los Convenios Internacionales otorgan a nacionales y extranjeros en el país, permiten ver los vacíos de legislación en leyes conexas a las leyes migratorias y la urgente necesidad de producir las reformas que viabilicen una acción eficaz de control, seguridad nacional y políticas en beneficio del ecuatoriano en el exterior y del extranjero en nuestro país.

La Protección Jurídica de los Migrantes en el Sistema Interamericano tiene una historia extensa en Tratados y Convenios, y se va actualizando de acuerdo a las circunstancias y a las legislaciones del mundo, y de esta manera se va interpretando adecuadamente los conceptos y alcances de la migración: la protección de los derechos del inmigrante y la protección de los derechos del emigrante.

Los convenios internacionales que tiene Ecuador con organizaciones extranjeras representan una **ayuda** para la Corporación Canadiense, ya que dichos tratados proporcionan seguridad nacional en beneficio del ciudadano ecuatoriano en el exterior, protegiendo de esta manera los derechos del migrante.

**3.2.2. Influencias Microeconómicas**

Las Influencias Microeconómicas son los factores internos que afectan directamente a la empresa, el estudio de dichos factores ayuda a obtener un mejor conocimiento de la misma, así como su evolución. Además le permitirán tomar decisiones oportunas y precisas. A continuación se presenta los escenarios del microambiente de la empresa:



### 3.2.2.1. Clientes

El cliente o aplicante en este caso, es la persona que adquiere el servicio o el programa de estudio o trabajo en el exterior, que brinda la corporación para satisfacer sus necesidades. La Corporación Canadiense en la actualidad cuenta con una amplia cartera de clientes que pertenece a su mercado objetivo y que provienen mayormente de Quito y Cuenca así como de otras provincias y ciudades dentro del territorio ecuatoriano los mismos que están dentro de un proceso migratorio que puede durar entre 6 meses y un año lo que hace que estos clientes sean frecuentes y fieles a la empresa.

#### ❖ Aplicantes según programas

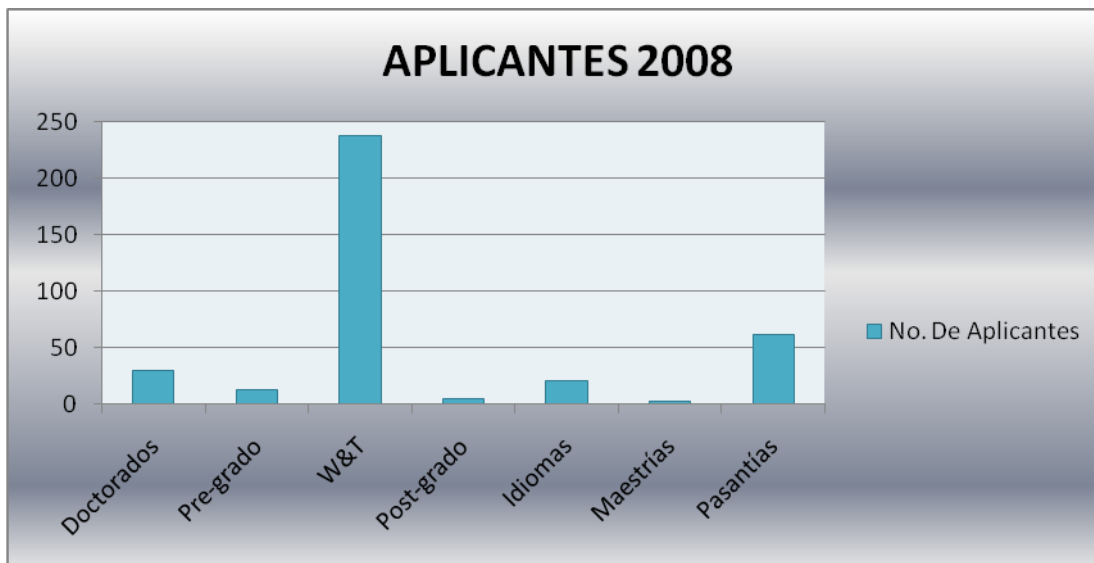
A continuación se presenta un análisis del cuadro en donde se muestra el número total de aplicantes en el año 2008 frente a los programas que ofrece la Corporación Canadiense:

**CUADRO No. 5**  
**APLICANTES SEGÚN PROGRAMAS**

<b>Programas</b>	<b>No. De Aplicantes</b>
Doctorados	30
Pre-grado	13
W&T	238
Post-grado	4
Idiomas	20
Maestrías	2
Pasantías	61
<b>Total de Aplicantes</b>	<b>368</b>



**GRÁFICO No. 4**  
**APLICANTES SEGÚN PROGRAMAS**



**Fuente:** Archivo General de Corporación Canadiense  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

De un total de 368 estudiantes inscritos durante el año 2008, el mayor número de aplicantes se concentra en Work and Travel, con 238 aplicaciones, hay que recalcar que este programa es de temporada, donde viajan grupos entre 200 y 250 jóvenes universitarios anualmente, además no es precisamente el de mayor rentabilidad para la corporación, ya que el costo del programa es relativamente bajo, además de existir mucha competencia con varios tipos de ofertas de este programa. Le sigue el programa de pasantías, la cual posee buena aceptación entre jóvenes que cursan la mitad de su carrera universitaria o profesional que están laboralmente inconformes.

Y el tercer lugar lo ocupa los profesionales que tienen la posibilidad de realizar un doctorado en el exterior para reforzar sus conocimientos y sus hojas de vida y así conseguir un trabajo mejor remunerado.

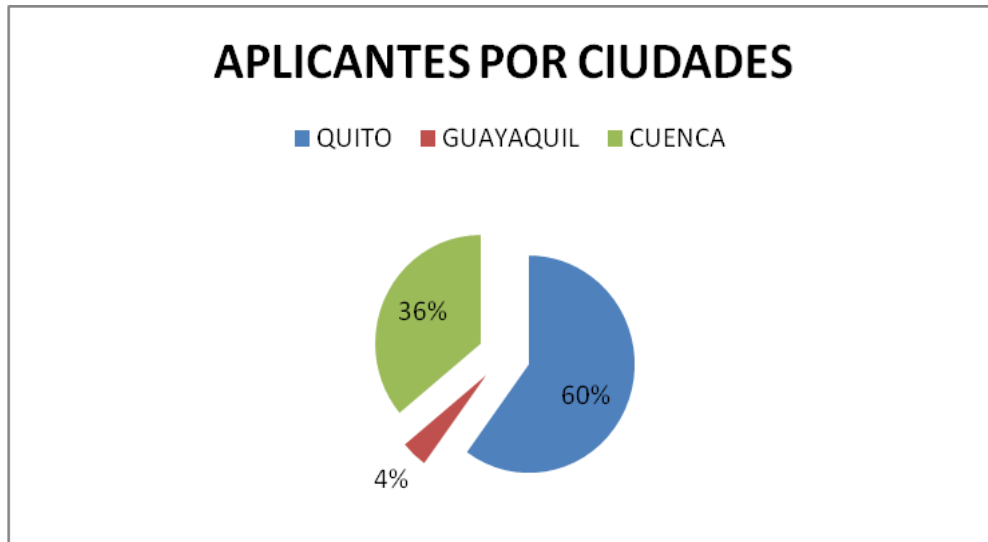
#### ❖ **Aplicantes por ciudades**

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestra el porcentaje total de clientes provenientes de distintas ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) y que aplican en los distintos programas que ofrece la Corporación Canadiense.

**CUADRO No. 6**  
**APLICANTES POR CIUDADES**

<b>CIUDADES</b>	<b>APLICANTES</b>
Quito	60%
Guayaquil	4%
Cuenca	36%
<b>Total Aplicantes</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 5**  
**APLICANTES POR CIUDADES**



**Fuente:** Archivo General de Corporación Canadiense  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

Quito por ser donde se ubica la oficina cuenta con el 60% de reclutamiento, debido a que la orientación que se les proporciona es completa y exacta, cuenta con la coordinación inmediata de los Directivos y coordinación internacional, pero debido a la falta de personal, no se da la suficiente atención a un marketing directo con los Colegios y Universidades; lo que si sucede con Cuenca con el 36% de las aplicaciones ha aumentado su nivel de reclutamiento debido a que existen personas contratadas en aquella ciudad y cuentan con la motivación del pago de comisiones por cada aplicación.

Finamente Guayaquil con el 6% de aplicaciones, debido a que no existe personal, simplemente por cierto tiempo envían personas de la Capital en su mayoría estudiantes de colegio, por lo tanto no se introducen al mercado por completo; esto hace que la dedicación a la difusión de programas sea limitado.

#### **3.2.2.2. Proveedor**

Los proveedores juegan un papel determinante en la calidad del servicio que la organización brinda al mercado, además incide la estructura de costos y en el establecimiento de los precios de los programas, sin dejar de lado la comisión que se otorga a la Corporación por cada aplicante ubicado en cada escuela proveedora de los diferentes programas.



#### **INTERACTIVE:**

Es una empresa que provee de internet (conexión por banda ancha) a la Corporación Canadiense durante cuatro años, con un costo mensual equivalente a \$ 32,50.



#### **GRAFIC FORMS:**

Le proporciona a la Corporación Canadiense material gráfico (diseño e impresión de material publicitario) para anunciar los diferentes programas que ofrece. La empresa contrata sus servicios cada seis meses y su precio varía de acuerdo a la cantidad que Corporación Canadiense requiera para ciertas temporadas.



#### **EL UNIVERSO:**

Cada tres meses realiza la publicación de anuncios sobre los programas que ofrece la empresa, pagando un valor que depende de los parámetros requeridos por el Consejo Directivo de Corporación Canadiense.



#### **CINTICOMP:**

Es una empresa comercializadora, que proporciona a la corporación computadoras (hardware) cada tres años y programas computacionales (software) cada año, además brinda mantenimiento trimestral y ofrece garantía de un año por si se presentan problemas o daños no programados.

## **ABOGADO INTERNACIONAL:**

Le provee de Asesoría Jurídica (Servicios Profesionales), para casos que se presenten tanto a nivel nacional e internacional, ayudando a que los problemas judiciales o penales se puedan resolver favorablemente, sin perjudicar el prestigio de la Corporación.

### **3.2.2.3. Competencia**

La competencia está representada mediante empresas específicas que ofertan servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.



#### **EF: Education First (Escuelas Internacionales)**

Con 30 escuelas repartidas por ciudades alrededor del mundo, EF ofrece cursos de idiomas a todos los niveles, con una duración entre 2 y 52 semanas y es la organización educativa privada más grande del mundo. Además, brindan un programa de práctica laboral, cursos de interés especial y cursos en línea. Ayudan los estudiantes internacionales con el alojamiento, ofreciendo la opción de vivir con una familia anfitriona, en las residencias EF o en apartamentos de estudiantes. Utiliza el sistema que combina el aprendizaje presencial con lo último en tecnología interactiva.

El costo promedio de estadía dentro de las principales ciudades que incluye Education First es:

**CUADRO No. 7**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 5.979,26 (Dólares Americanos)
9 meses	\$ 8.714,07 (Dólares Americanos)

**Fuente:** www.ef.com

**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



**CONTACT: Estudios Internacionales**

Programas culturales internacionales que ofrecen para personas universitarias, jóvenes, adultos profesionales, con ganas de conocer otro idioma o reforzar los conocimientos del idioma que domine. Ofrecen gran variedad de servicios, como por ejemplo: pasantías profesionales remuneradas, cuidado de niños y a la vez tienen la posibilidad de estudiar el idioma nativo del País.

Sus principales países de destino son: Estados Unidos (EE.UU) y Canadá, los costos aproximados son:

**CUADRO No. 8**  
**COSTO DE LA INSCRIPCIÓN EN EL PROGRAMA**

<b>PAÍS</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>CANADÁ</b>
<b>Cuota Inscripción al Programa</b>	\$ 895,00 (Dólares Americanos)	\$ 1.050,00 (Dólares Canadienses)
<b>Cuota inicial</b>	\$ 700,00 (Dólares Americanos)	\$ 1.000,00 (Dólares Canadienses), (en 4 cuotas)
<b>Total a pagar:</b>	\$ 1.595,00 (Dólares Americanos)	\$ 2.050,00 (Dólares Canadienses)

**Fuente:** www.contact.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



**APW: AU PAIR TO THE WORLD (Representado en Ecuador por Contact)**

La organización brinda un programa que combina el Intercambio Cultural con el cuidado de niños en los siguientes países: los Estados Unidos, Alemania y Francia. Ofrece la oportunidad de vivir como hija mayor por un año en una familia extranjera cuidadosamente seleccionada, con una habitación propia, así como asistir a las mejores universidades o institutos. El programa incluye seminarios, conferencias y capacitación



Para el cuidado de niños, incluye el pasaje de ida y vuelta, además, la familia te paga para estudiar. Los requisitos fundamentales incluyen tener entre 18 y 26 años, estar soltera y sin hijos.

**CUADRO No. 9**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 5.500,80 (Dólares Americanos)
12 meses	\$ 8.510,00 (Dólares Americanos)

**Fuente:** www.apw.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



Es una empresa establecida en Quito con la misión de brindarle toda la asesoría y consultoría necesaria para conseguir la residencia permanente en Canadá y ayudar a los interesados a lograr su objetivo y el de toda su familia.

La solicitud puede ser llenada por e-mail, y los costos se especifican al aprobar la solicitud, es por esto que no detallan precios. Trabajan en asociación con una firma de abogados prestigiosa, en Toronto.

**CUADRO No. 10**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 5.820,00 (Dólares Americanos)
9 meses	\$ 8.980,90 (Dólares Americanos)

**Fuente:** [www.cqi.com](http://www.cqi.com)

**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



**BMH CORP (Bossiness and Migration Holding Corporation)**

Empresa internacional con asociaciones en Canadá, ayuda con el proceso de migración segura, selección de personal tanto para los diferentes aspirantes universitarios al igual que los ubica en diferentes plazas de trabajo. Brinda asesoría y soporte en cuanto a la obtención de la residencia permanente o visa temporal de trabajo, también fomenta el crecimiento de la preparación académica.

**CUADRO No. 11**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 6.090,90 (Dólares Americanos)
9 meses	\$ 8.987,00 (Dólares Americanos)

**Fuente:** www.bmhcorp.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



Es una organización sin fines de lucro que promueve la educación global a través de programas de intercambio para estudiantes del bachillerato, sus programas engloban un promedio de 15 países, ofrecen la oportunidad de hospedarse con una familia anfitriona del País destino, acrecentando los conocimientos de una nueva cultura.

Al igual cuenta con becas multiculturales, y ayuda financiera dependiendo la nacionalidad del aspirante. Las pasantías de estudio en el bachillerato están disponibles tanto para estudiantes internacionales que deseen estudiar en un colegio americano, como para estudiantes americanos que deseen estudiar en un colegio extranjero.

**CUADRO No. 12**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 5.820,45 (Dólares Americanos)
12 meses	\$ 8.732,50 (Dólares Americanos)

**Fuente:** www.ayusa.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez



**APEX**

Es una Fundación Cultural ecuatoriana, no gubernamental, sin fin de lucro ni carácter político ni religioso. Ofrecen programas para estudiantes a nivel de Colegio, Universidad y Post-Grado, Programas de Intercambio Cultural, Programas Especiales y Programas Vacacionales, Programas Laborales así como Cursos de Idiomas, además de servicios de Información Universitaria, Orientación Vocacional y un Guía para solicitar una Visa.

Sus principales países de destino son: Estados Unidos (EE.UU) y Canadá, los costos aproximados son:

**CUADRO No. 13**  
**COSTOS DE LOS PROGRAMAS POR DURACIÓN**

<b>Duración del programa</b>	<b>Costo Promedio</b>
6 meses	\$ 5.800,00 (Dólares Americanos)
12 meses	\$ 8.610,00(Dólares Americanos)

**Fuente:** www.apex.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

#### **3.2.2.4. Precios**

Los precios de los programas están asignados en base a la lista de precios enviada por las escuelas u organismos que proporcionan los programas, desglosando los costos netos del programa, los costos de alojamiento, el seguro médico obligatorio para viajes internacionales de este tipo, transferencia de aeropuerto y en algunas ocasiones suplementos adicionales que exige la organización; al valor total que resulte de la suma de estos componentes se realiza una recarga que va desde el 10% al 15%, según estudios comparativos con la competencia en el Ecuador.

Los estudiantes son responsables por los costos de transportación, alojamiento, comida, libros y otros gastos varios; sin embargo lo que se pretende es incluir todos los aspectos en una sola cotización final con el afán de presentar un costo que abarque todos los gastos incurridos en el exterior.

A continuación se presenta un cuadro comparativo según los precios de los programas con las empresas APEX y EF, que junto con Corporación Canadiense son las más posesionadas en el mercado de Intercambio estudiantil.



**CUADRO No. 14**  
**CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS (DÓLARES AMERICANOS)**

<b>WORK AND TRAVEL</b>			
	<b>APEX</b>	<b>EF</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>
6 meses	5.200,00	5.300,00	5.200,00
12 meses	8.500,00	8.600,00	8.500,00
<b>ENTRENAMIENTO LABORAL (PASANTÍAS) ESTADOS UNIDOS</b>			
	<b>APEX</b>	<b>EF</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>
6 meses	6.550,50	6.880,00	6.581,50
12 meses	13.100,00	13.560,00	13.163,00
<b>INGLÉS / FRANCÉS EN CANADÁ (6 MESES DE DURACIÓN)</b>			
<b>EF</b>	1.602,00		
<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>	1.502,00		
<b>UNIVERSIDAD</b>			
Duración: 12 meses	<b>EF</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>	
Edimburgo	12.650,00	12.550,00	
Oxford	12.500,00	12.400,00	
Dublín	13.250,00	13.150,00	
Londres	12.800,00	12.700,00	
Auckland	12.250,00	12.150,00	
Christchurch	11.250,00	11.250,00	
Perth	12.650,00	12.500,00	
Sídney	13.250,00	13.250,00	

**Fuente:** Páginas web de las distintas organizaciones que ofrecen programas interculturales  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

Mediante el estudio de este cuadro comparativo, se puede observar que Corporación Canadiense maneja un nivel de precios intermedio entre EF y APEX; siendo la Fundación Cultural APEX quien ofrece los programas con precios bajos, y atrae un mayor mercado por dicha situación y además por los descuentos y promociones que realiza por temporadas; mientras que EF (Education First) cuenta con programas estudiantiles más costosos.

Corporación Canadiense se está posicionando en el mercado, tratando de competir en precios y programas, brindando un servicio de calidad para convertirse en la primera opción de personas interesadas en viajar para trabajar o estudiar en el exterior, contribuyendo para su mejor desempeño intelectual y cultural.

En el programa Work and Travel (W & T), de seis y nueve meses, se observa que EF posee precios elevados de \$1.300 y \$2.600 respectivamente, en comparación a la Corporación Canadiense y APEX, con una diferencia significativa de \$100,00 en cada uno de los programas que ofertan las empresas competidoras.

El entrenamiento laboral se refiere a pasantías laborales pagadas en Estados Unidos, cuenta con programas que tienen una duración de seis y nueve meses, en donde Corporación Canadiense ofrece dichos programas a precios bajos y relativamente cómodos para los aplicantes, en comparación a “EF Estudios Internacionales”, con una diferencia de \$300 (seis meses) y \$350 (nueve meses). Sin embargo la Fundación APEX ofrece precios inferiores pero no significativos a los de Corporación Canadiense.



Los cursos de idiomas que ofrecen tanto EF como APEX en New York son variados y poseen beneficios para los aplicantes (mejorar el idioma inglés y vivir un intercambio estudiantil, cultural, social, familiar de calidad), siendo EF quien oferta los cursos más baratos, atrayendo un mayor número de clientes. Corporación Canadiense no ofrece cursos de idiomas en New York, pero lo hace en Canadá, teniendo mayor acogida por los aplicantes los cursos de inglés y francés.

Para realizar estudios universitarios en las diferentes ciudades expuestas en el cuadro No. 14, se deben cumplir con varios requisitos:

- Tener entre 18 y 48 años de edad.
- Tener nivel intermedio-avanzado de inglés.
- Ser alumno regular terciario o universitario de una institución integrada a la enseñanza oficial.
- Asistencia obligatoria a entrevistas previas.

Tanto EF como Corporación Canadiense ofertan programas de estudios universitarios con una duración de doce meses, presentando en sus precios una variación importante en cada ciudad donde los aplicantes pueden estudiar, ya que EF cuenta con precios elevados, mientras que Corporación Canadiense ofrece los mismos beneficios pero con precios relativamente bajos, representando un rubro importante en la venta de programas universitarios.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **4.1. Metodología**

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de gestión para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuye a dirigir en forma unificada.

Este marco constituye los métodos y tipos de investigación que facilitarán la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la corporación.

Esta metodología se ha dividido en fases que observan lineamientos y criterios, estas son:

- **Planeación**

Esta fase hace referencia a los lineamientos generales que norman la auditoría de gestión, mediante la cual se garantiza la cobertura de cada factor inmerso en el proceso de investigación.

- **Instrumentación**

En esta fase se define las técnicas que se aplican para obtener evidencia, es necesario seleccionar los instrumentos y papales de trabajo, que se emplean en la auditoría.

- **Examen**

En esta fase se separa los elementos a revisar para establecer su naturaleza, características y el origen, observando su relación con el contexto de la empresa. En esta etapa se aplican técnicas que contribuyen a los fines del trabajo de auditoría.

- **Informe**

Una vez realizado el examen a la empresa usando los procedimientos pertinentes, se ejecuta un informe, mismo que contendrá los resultados alcanzados de la auditoría incorporando recomendaciones que buscan mejorar el proceso o departamento analizado.

- **Seguimiento**

Las recomendaciones propuestas por el auditor deben ser aplicadas por los responsables de la empresa, manteniendo de esta manera un control sobre el seguimiento de las mismas, para el logro respectivo de los objetivos propuestos.

### ***Fuentes de Información***

Son bases que permiten conocer con mayor profundidad la empresa, además de recolectar material para sustentar ciertos comentarios de la misma, estas fuentes pueden ser internas y externas.

### **Fuentes Internas:**

Información que se encuentra dentro de la organización y que es proporcionada de forma directa, entre la que podemos analizar;

**-Órganos de Gobierno:** Personas o departamentos que representan la autoridad dentro de la organización, son los encargados del control y la ejecución de proyectos.

**-Órganos de Control Interno:** Constituyen secciones de la empresa, especialmente la dirección y gerencia que verifican el cumplimiento de políticas y procedimientos adoptados para lograr los objetivos que se han propuesto, sin embargo en la actualidad el control interno es evaluado por todo el personal que compone una empresa.

**-Socios:** Personas que han entregado recursos para la constitución de la empresa, poseen derechos y obligaciones dentro de la misma.

**-Niveles de la organización:** Estructura jerárquica con la que cuenta la organización, mediante esta se determina división de funciones, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de la comunicación y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección.

**-Sistemas de Información:** Los sistemas de información son mecanismos que permiten identificar, acumular, procesar y divulgar datos referentes a hechos o actividades internas y externas de la empresa, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión.

### **Fuentes Externas:**

Información del entorno de la empresa, se obtiene mediante el conocimiento situacional de la misma, entre las que se pueden analizar:

**-Órganos normativos:** Organismos de control que evalúan el cumplimiento de la normativa general atribuida para la empresa de acuerdo a su actividad y sector al que pertenece.

**-Competidores actuales y potenciales:** Entidades que prestan un servicio o bien similar al de la empresa y que son reconocidos por los clientes, además que en el futuro también poseerá una proporción del mercado al que se encuentren dirigidos, es importante conocerlos ya que en base a estos se puede establecer estrategias para permanecer en el mercado.

**-Proveedores actuales y potenciales:** Son el soporte para la elaboración del producto o servicio, ya que proporcionan insumos necesarios en la empresa; es importante conocerlos a fin de determinar si los precios y calidad que ofrecen son convenientes, ya que de éstos puede depender la estrategia de venta.

**-Clientes:** Los clientes son las personas que acceden a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

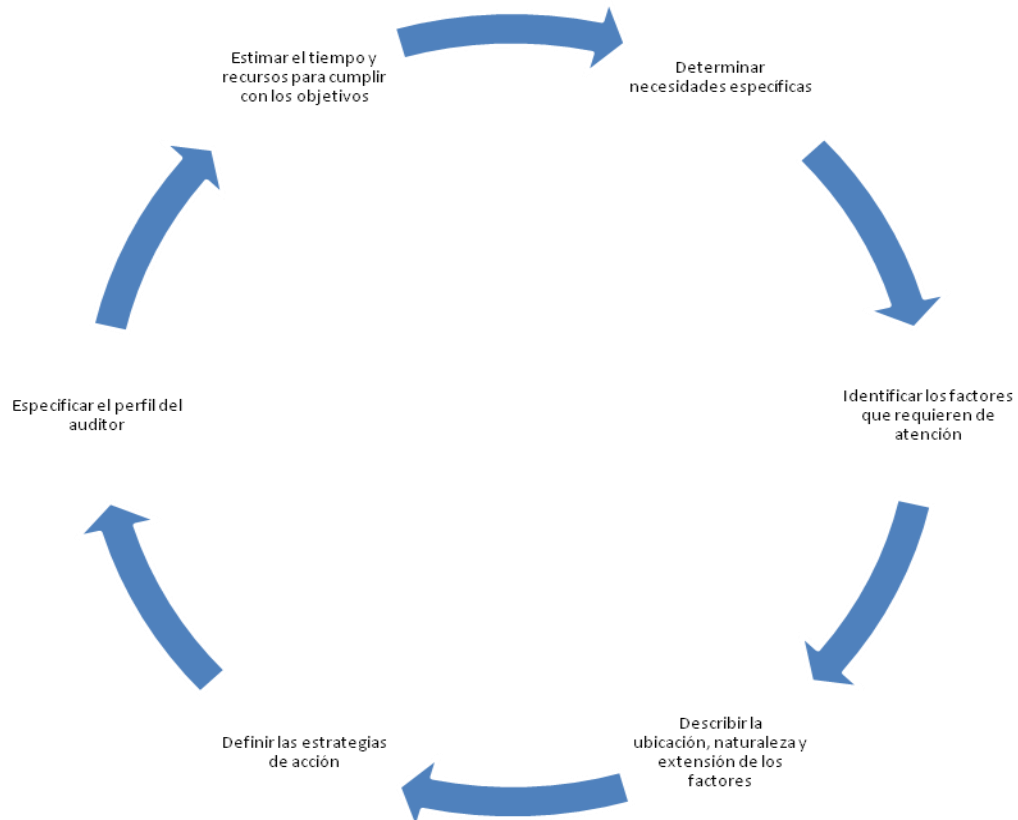
**-Redes de información en el mercado global:** A través de redes de comunicación o información se hace posible compartir con el mercado global la información de la empresa, mediante los equipos de computación y sus usuarios.

## Investigación Preliminar

La investigación preliminar involucra la revisión de la información recolectada sea del ámbito técnico o legal de la empresa, a fin de respaldar los objetivos, acciones a seguir y tiempos de ejecución determinadas al inicio de la auditoría o la reformulación de los mismos.

Para obtener un mayor acercamiento a la empresa y su información se incluirá:

**CUADRO No. 15**  
**CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**



**Fuente:** FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa 2007  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

## **Preparación del Proyecto de Auditoría**

Con la información preliminar como base se procede a desarrollar y preparar la información necesaria para fomentar y documentar la auditoría, en esta preparación se incluye:

### **Propuesta Técnica**


En base a la información recabada se contemplará la presentación de una propuesta técnica que contribuya con el trabajo de auditoría propuesto. Determinándose algunos factores imprescindibles:

<b>Naturaleza:</b> Tipo de auditoría a desarrollarse
<b>Alcance:</b> Factores a la que se atenderá (Unidades, Áreas, Departamentos, Procesos)
<b>Antecedentes:</b> Referencia sobre auditorías anteriores de cualquier naturaleza, especialmente de gestión.
<b>Objetivos:</b> Propósito global que se desea alcanzar con la auditoría
<b>Estrategia:</b> Cursos de acción que se seguirán para cumplir con el objetivo establecido.
<b>Justificación:</b> Demostrar la necesidad de realizar el trabajo de auditoría en la organización.
<b>Acciones:</b> Actividades a desarrollarse en la auditoría
<b>Recursos:</b> Requerimientos humanos, económicos, materiales y tecnológicos.
<b>Costo:</b> Estimación de los recursos que se emplearán en el trabajo.
<b>Resultados:</b> Son lo que se busca con la correcta aplicación de recomendaciones de auditoría.
<b>Información Complementaria:</b> Documentación que servirá como apoyo.

**Plan de Auditoría**

El Plan de Auditoría es un documento de planeación, en este se asignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y actividades a ser auditadas, y se desarrolla para el tiempo que abarque la auditoría.

**Modelo de Plan de Auditoría**

	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p>	<p><b>PP1 1/n</b></p>
---	--	-----------------------

INICIO SUSPENSIÓN REINICIO: RESPONSABLE:
---

**Objetivo:**

NUM.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ESPECÍFICO	DURACIÓN			OBSERVACIONES
			MES			

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------



## **Asignación de la Responsabilidad**

Para iniciar la auditoría formalmente, se requiere la asignación del responsable de encaminar el trabajo que se realizará, esta persona debe contar con el conocimiento y experiencia necesaria.

**Capacitación:** Es conveniente capacitar al equipo de trabajo para contar con un adecuado mejoramiento, además de establecer los mecanismos que ayudarán a preparar el trabajo de auditoría y orientarlos a cumplir con los objetivos de la misma.

**Actitud:** La actitud de los auditores debe ser siempre independiente, sin dejarse llevar por prejuicios u opiniones que afecten a su normal desenvolvimiento.

**Objetivo de la Auditoría:** Es una situación deseada que el auditor desea alcanzar e intentar lograr. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

## **Diagnóstico Preliminar**

El diagnóstico se basa en la apreciación que el auditor tiene de la organización en función de la experiencia y visión que este posee, a pesar que aun no existen los elementos de juicio, el auditor ya ha realizado un acercamiento a la realidad de la empresa en estudio.

## **4.2. Planificación Preliminar**

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, permitiendo a la vez una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Permitiendo obtener información y lograr el conocimiento de: marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento entre otros.

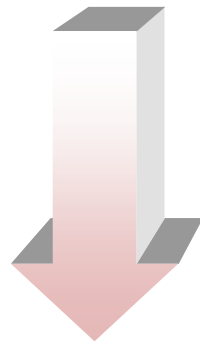
Además ayuda al Auditor a realizar una evaluación preliminar lo que permite determinar si los controles establecidos por la empresa son adecuados y confiables, lo que conlleva a la evaluación preliminar de control interno.

Dentro de la etapa de conocimiento preliminar se realizan una serie de tareas a fin de conocer, analizar y evaluar factores, por ejemplo:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Entrevista con las autoridades, con el objeto de conocer su expectativa de la auditoría y opiniones de los departamentos de estudio.
- Revisión de los archivos y/o recopilación de información o documentación básica para actualizarlos.
- Determinar los indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la empresa, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.

- Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.
- Evaluación del Control Interno mismo que se define como un proceso mediante el cual se desarrollan actividades de verificación, comparación y validación de las actividades de la empresa con el objeto de garantizar que alcance las metas y objetivos propuestos.

A continuación se presenta un modelo de programa de auditoría preliminar, en donde el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el departamento o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados.



## Modelo de Programa de Auditoría Preliminar

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><i>ANDEAN</i></p> <p><i>AUDITORES</i></p> </div>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>PP1.1/n</b></p>
--	---	-----------------------

**Objetivo:** Familiarizarse con el entorno de la empresa y generar una breve visión.

NUM	PROCEDIMIENTO	REF/ PT	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	OBSERVACIONES
1	Obtener un plano de la empresa y realizar un recorrido.				
2	Preparar una entrevista con las autoridades con el propósito de comunicar el inicio de la auditoría.	Documento en el que se sustenta el procedimiento realizado	Persona(s) que realizan el procedimiento	Personas que supervisan el trabajo o aprueban el procedimiento ya que puede incluir personal propio de la empresa	Consideraciones que requieren ser expuestas para mayor control
3	Revisar el archivo permanente y observar documentos.				

Elaborado por: VS

Fecha:

Revisado por: EC

Fecha:

## **Evaluación del Control Interno**

Dentro de esta fase es indispensable conocer el control interno de la empresa ya que con este se conocerá los mecanismos incorporados para la consecución de sus objetivos.

Pueden aplicarse cuestionarios, narrativas y flujodiagramación para orientar esta evaluación, sin embargo en el caso de la auditoría de gestión es recomendable el uso de una matriz de ponderaciones para una mejor determinación del riesgo.

El control interno es un tema de importancia para el auditor por tal razón existen diversos métodos para realizar esta valoración entre los que mencionaremos:

- **Método COSO**

COSO: Corresponde a las siglas en inglés del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS DE LA COMISIÓN TREADWAY, organismos que en conjunto emitieron el informe.

De acuerdo a este informe el Control Interno se define como 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
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Este método consta de cinco componentes:

1. **Entorno de Control:** Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno.
2. **Evaluación de los Riesgos:** Consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, además incluye bases para determinar cómo gestionar los mismos.
3. **Actividades de Control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la Dirección. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones; en éstas incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, entre otras.
4. **Información y Comunicación:** Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
5. **Supervisión:** Los sistemas de control requieren de un proceso que compruebe si se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o la aplicación de las dos en conjunto.

- **Método COSO ERM**

El 29 de septiembre del 2004, COSO publicó su Esquema de Gestión Integral de Riesgos, definiéndolo como:

Un proceso efectuado por el directorio, gerencia y demás personal de una entidad, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos.

**OBJETIVOS:**

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Enfoque estratégico

COSO ERM identifica ocho componentes interrelacionados que integran el control interno:

1. **Ambiente de Control:** Establece una filosofía respecto a la gestión de riesgos, reconocer tanto eventos esperados como no esperados que pueden ocurrir. Establece una cultura de riesgo en la organización. Considera todos los otros aspectos sobre como las acciones de la organización afectan esta cultura del riesgo.

2. **Establecimiento de Objetivos:** Se aplica cuando el Gerente considera la estrategia de riesgos en la formulación de objetivos, es una visión de cuanto riesgo está dispuesto a aceptar la alta gerencia.

3. **Identificación de Eventos:** Distinguir riesgos y oportunidades

✓ Riesgo: Suceso que puede tener un impacto negativo.

✓ Oportunidad: Eventos que pueden tener un impacto positivo.

Es necesario que se identifiquen estos eventos que pueden beneficiar o afectar a la consecución de los objetivos.

4. **Evaluación de Riesgos:** Se debe evaluar los riesgos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, es necesario tenerlos en cuenta para comprender el alcance que pueden tener sobre la estrategia y objetivos.

5. **Respuesta al Riesgo:** Se debe evaluar las posibles respuestas al riesgo con las que cuenta la organización: Transferir, compartir, reducir, aceptar. Para determinar cuál es la mejor respuesta, se debe evaluar la relación costo/beneficio y en qué grado la respuesta reducirá el impacto. Se debe evaluar si ésta respuesta impacta en el marco integral de los componentes del Esquema de Gestión Integral de Riesgos.

6. **Actividades de Control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta al riesgo, así como otras directrices de la compañía son aplicadas, y para que exista un Esquema de Gestión Integral de Riesgos eficaz, debe existir control interno efectivo.



7. **Información y Comunicación:** La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder al riesgo. El gerente identifica, captura y comunica la información pertinente en un tiempo y en forma que permitan a la gente cumplir sus responsabilidades.
8. **Monitoreo:** Monitorear la efectividad en curso de los otros componentes del Esquema de Gestión Integral de Riesgos mismo que se lo realiza a través de: Actividades de monitoreo durante el proceso, evaluaciones por separado y/o una combinación de ambas.

- **MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)**

Este modelo se basa en estándares de control interno, su alcance es para las pequeñas, medianas y grandes empresas; establece los criterios para estructurar el control interno de una institución, considerando el contexto en que se desarrolla y la estructura organizativa.

El MICIL plantea cinco componentes interrelacionados: Ambiente de Control y trabajo, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.

- **CORRE (CONTROL DE LOS RECURSOS Y RIESGOS-ECUADOR)**

El CORRE tomo como base los tres informes enunciados anteriormente, pero su presentación se fundamenta en COSO Esquema de Gestión Integral de Riesgos (ERM). Además procura su adaptación a la realidad ecuatoriana.

El CORRE plantea ocho componentes interrelacionados: Ambiente Interno de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo.

Estos métodos muestran la importancia de evaluar el riesgo dentro de la organización, ya que esta interrumpe la realización de actividades y de control, establecido para su efecto. Si bien es imposible tener un control total sobre un ambiente y generar un entorno “sin riesgo”, éste se puede eludir, reducir, en algunos casos eliminar o transferir por ello es necesaria su evaluación en el trabajo de auditoría.

## **EL RIESGO**

Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de ciertos acontecimientos que provocan pérdidas o resultados no deseados, los riesgos pueden darse por fuentes externas e internas a la empresa.

Los riesgos se categorizan:

**Riesgo Inherente:** Es un riesgo que se encuentra fuera del control del auditor, se establece como el riesgo propio que posee la empresa de acuerdo a su actividad.

Factores que determinan este riesgo:

- Naturaleza de la empresa.
- Situación económica y financiera.
- Su organización y recursos.

**Riesgo de Control:** Es un riesgo que establece que los sistemas de control interno de la empresa no sean ineficientes.

Factores que determinan este riesgo:

- Existencia de puntos débiles en el control interno.
- Factores que perjudican los sistemas de información, supervisión y control.

**Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos adoptados por la auditoría no percibieran errores en los procesos de la empresa.

Factores que determinan este riesgo:

- Deficiencia en procedimientos de auditoría.
- Mala aplicación de procedimientos.

**Riesgo de Auditoría:** El riesgo de auditoría es la posibilidad de emitir un juicio en el informe de auditoría incorrecto, por falta de percepción de errores o irregularidades dentro de los procesos. El riesgo de auditoría, se compone de la conjunción de los riesgos: inherente, de control y de detección.

## **EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**

Es un proceso mediante el cual se mide el nivel de riesgo existente en la auditoría, este se mide en cuatro grados:

 Bajo

 Moderado

 Medio

 Alto

El proceso de evaluación del riesgo es un aspecto subjetivo y depende del criterio del auditor, sin embargo se puede estandarizar. Para ello se debe observar tres elementos mismos que pueden interrelacionarse entre sí, estos son:

- Significatividad del componente.
- Inexistencia de factores de riesgo y su importancia.
- Probabilidad de ocurrencia de errores o fraudes.

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestra los elementos de evaluación del riesgo:

**CUADRO No. 16**  
**ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL RIESGO**

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de errores</b>
Bajo	No Significativo	No existen	Remota
Moderado Bajo	Significativo	Existen algunos pero no importantes	Improbable
Moderado	Significativo	Existen algunos	Improbables
Moderado Alto	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

**CUADRO No. 17**  
**FÓRMULA PARA DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
<b>Calificación del Riesgo</b>	$CR = CT \times 100 / PT$	
CR= Calificación del Riesgo CT= Calificación Total PT= Ponderación Total		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

**Fuente:** BADILLO Jorge, Auditoría de Gestión de la Calidad  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

La escala señalada inicia con un nivel de riesgo de 15% porque no existen empresas sin control, que tengan una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque así mismo no pueden existir empresas con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda la administración es susceptible al mejoramiento continuo.

- ✓ El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
  
- ✓ El riesgo de control es que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

## MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><i>ANDEAN</i></p> <p><i>AUDITORES</i></p> </div>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p>	<p><b>PP2.1/n</b></p>
--	---	-----------------------

No.	COMPONENTES	CT	PT	R.I.			R.C.			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
				A	M	B	A	M	B	
1	<b>Departamento de Migración</b>									Actividades que se van a realizar
	Ley Migratoria Canadiense									
	Base Legal									
	Políticas de Ventas									
2	<b>Departamento de Estudios Internacionales</b>									
	Normas (Reclutamiento de Personal)									
	Plan de organización para la oferta de programas									
	Manual de Funciones									
3	<b>Departamento de Atención al Cliente</b>									
	Estudios de Mercado									
	Cursos de Capacitación al personal									

Elaborado por: VS

Fecha:

Revisado por: EC

Fecha:

### **4.3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

### **4.4. Técnicas de Recolección**

Las técnicas de auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar su informe de auditoría. Estas herramientas se basan en el criterio o juicio según las circunstancias que se presenten en el examen.

Para obtener la información necesaria de forma ágil y consecuente, es útil el empleo de técnicas de auditoría que facilitarán este proceso, por tal motivo para la auditoría de gestión en los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente, se empleará:

#### **4.4.1. Investigación Documental**

En toda empresa es frecuente el uso de documentación sea esta utilizada como respaldo, normativa interna o para conocimiento de futuras estrategias.

Mediante esta técnica el auditor busca recabar la información más trascendental de la empresa y la analiza de acuerdo a criterios de auditoría, para ello las fuentes documentales que se acudirán se clasifican:

##### **NORMATIVA**

Es el conjunto de medidas creadas para la empresa y su funcionamiento, y es la siguiente:

##### ***Reglamento Interno***

Es un instrumento por medio del cual el empresario regula las obligaciones y facultades a que deben regirse los empleados de su organización.

##### **ADMINISTRATIVOS**

Pautas internas para controlar el desempeño de las diversas funciones de una empresa, son las siguientes:

##### ***Organigramas***

Representación gráfica que muestra áreas o unidades y relaciones que guardan entre sí los órganos que componen la empresa.



### *Planilla de Personal*

Instrumento que muestra la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa, señalando el puesto que ocupan y sueldo que perciben.

### *Manuales Administrativos*

Documentos que sirven para comunicar y coordinar en forma ordenada y sistemática la información de una empresa.

## **MERCADO**

Reglas para acceder a una proporción mayor de comercio o para conocerlo más, siendo los siguientes:

### *Producto y/o Servicio*

**Producto:** Objeto que puede ser ofrecido a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

**Servicio:** Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

### *Población*

Segmento de mercado al que la empresa está enfocada con su producto o servicio.

### *Ingresos*

Cantidad de recursos que se reciben tras la entrega de un producto o servicio como remuneración.

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Se requiere conocer las políticas sobre la ubicación de la empresa y cuáles son los resultados que obtiene al mantenerse en el mismo, considerando lo siguiente:

### *Localización*

Es el estudio de distribución territorial de una empresa y de sus recursos para acceder a una proporción de mercado.

### *Cercanía con el mercado*

Es necesario conocer qué relación posee la empresa con sus clientes.

### *Alternativas de conexión*

Opciones de acercamiento con los clientes y el mercado en general.

## ADMINISTRACIÓN GENERAL

Es importante conocer el avance en el departamento de administración general de la empresa, con el objeto de evaluar su desempeño financiero y visión.

### *Recursos Financieros*

Bienes que posee la empresa que asocian el monetario de la misma, incluyéndose efectivo, inversiones, etc.

### *Evaluación Financiera*

Evaluar la posición financiera de la empresa en base a los planes establecidos observar que el capital sea necesario para apoyar el crecimiento.

#### **4.4.2. Observación Directa**

Consiste en observar atentamente el caso o actividad, tomar información y registrarlo para su posterior análisis, contribuye para la obtención de mayor cantidad de datos.

Esta observación se realizará a toda la corporación y con mayor atención a los departamentos de aplicación de la auditoría.

#### **4.4.3. Entrevista**


La entrevista es una conversación mediante la cual se puede obtener información verbal de parte del entrevistado con el convenio de dar y obtener información a través de un proceso de pregunta-respuesta.

Esta técnica es una de las más utilizadas sin embargo no siempre proporciona la calidad de información requerida, ya que el entrevistado puede interpretar en otro sentido su diálogo evitando dar a conocer los problemas de ciertos departamentos.

Para su mejor realización el entrevistador debe tener siempre claro el objetivo de la entrevista, para evitar obtener mucha información innecesaria. Establecer con anticipación la distribución de trabajo de modo que cada persona conozca sus responsabilidades, acordar una cita previa para evitar inconvenientes con el entrevistado concertando una hora y lugar.

A continuación se presenta un modelo de entrevista a ser aplicado en la auditoría de gestión realizada a la “CORPORACIÓN CANADIENSE”:

## MODELO DE ENTREVISTA

 <p><b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ENTREVISTA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>PP3.1/n</b></p>
---	---	-----------------------

**Empresa:**  
**Nombre del Entrevistado:**  
**Cargo del Entrevistado:**  
**Fecha:**

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión y conocer su opinión del departamento.

**Antecedentes:**

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la corporación?
2. ¿Cuál es el enfoque de cada departamento?
3. ¿Cómo describe el ambiente laboral?
4. ¿Tiene autonomía y herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades?
5. Brinde una recomendación para el mejoramiento de la gestión corporativa
6. ¿Los ingresos y desembolsos de dinero son realizados mediante controles y sistemas de seguridad?
7. ¿Cómo percibe los controles a los procedimientos en el desempeño laboral de las actividades corporativas?
8. ¿En su opinión que le falta a la corporación?
9. ¿Qué espera de esta auditoría?

Elaborado por: VS

Fecha:

Revisado por: EC

Fecha:

#### **4.4.4. Cédulas**

Esta técnica es utilizada para obtener información precisa de los departamentos de evaluación, las cédulas son formularios con casillas y bloques que facilita la agrupación.

#### **4.4.5. Método Gráfico**

Se usan para obtener información relevante de acuerdo con la naturaleza del trabajo, por ello serán necesarias para el diseño de los procesos que se llevan a cabo en los departamentos a ser estudiados.

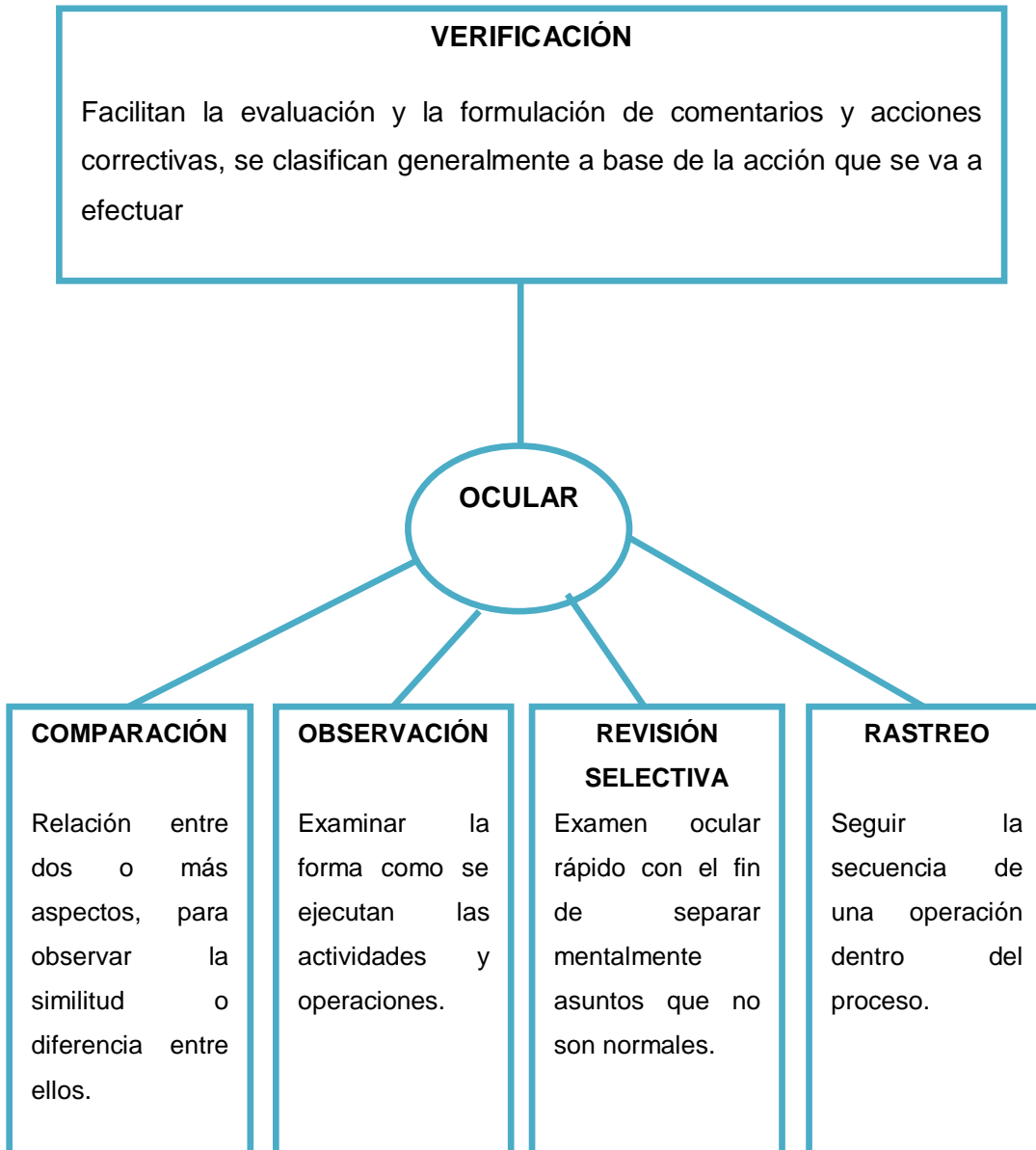
#### **4.4.6. Técnicas de Auditoría**

Son métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan para lograr la información y comprobación, obtener evidencia, y así emitir una opinión.

A continuación se presenta un cuadro en donde se presenta las diferentes técnicas de auditoría que se utilizarán en el presente proyecto:

## CUADRO No. 18

### TÉCNICAS DE AUDITORÍA



## VERBAL

### INDAGACIÓN

Mediante conversaciones es posible obtener información sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

## ESCRITA

### ANÁLISIS

Determinar la composición o contenido clasificándolas y separándolas en elementos o partes.

### CONCILIACIÓN

Establecer relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

### CONFIRMACIÓN

Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

## DOCUMENTAL

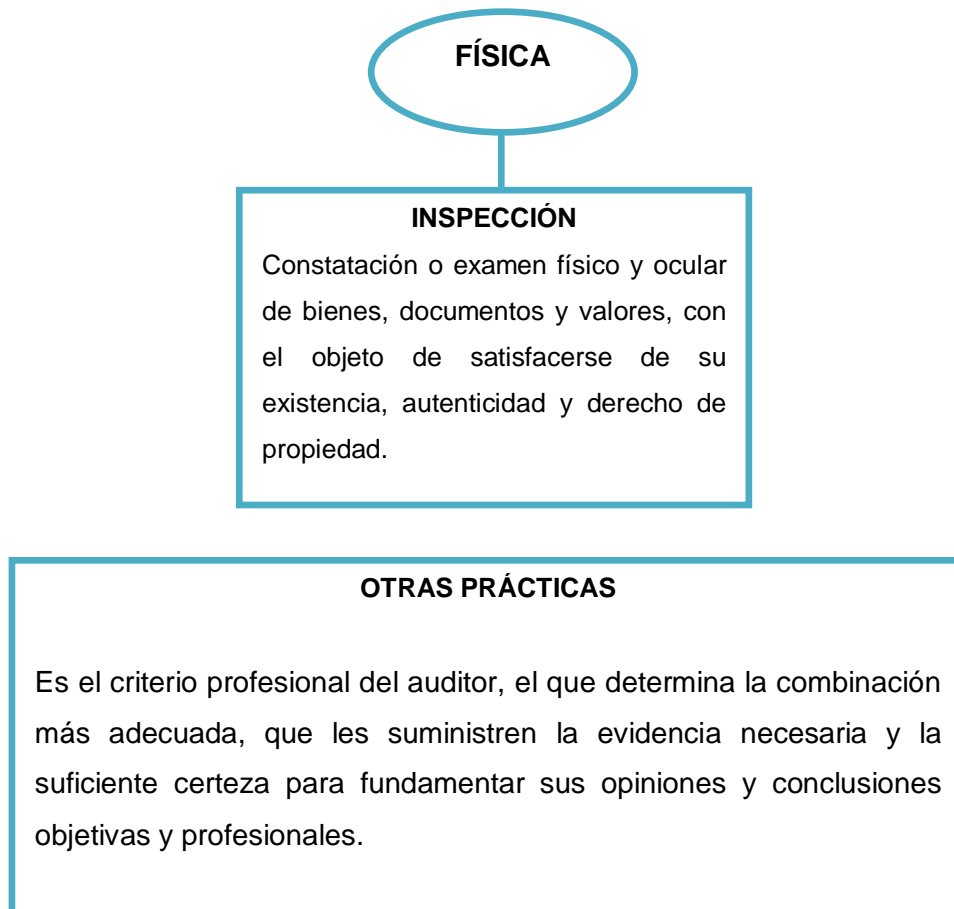
### COMPROBACIÓN

Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.

### COMPUTACIÓN

Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.





**Fuente:** [www.contraloriadestado.com](http://www.contraloriadestado.com)  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

#### **4.5. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son registros utilizados por el auditor en los cuales plasma los procedimientos y técnicas aplicados en su trabajo, además le proporciona el soporte necesario para sustentar su opinión expresada en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por departamentos o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

El auditor prepara y conserva sus papeles de trabajo debido a que son confirmaciones del trabajo realizado y respaldo de sus juicios y conclusiones, usualmente para su archivo tiene dos expedientes de papeles de trabajo para cada cliente, sin embargo se referenciará tres archivos:

1. Archivo corriente o expediente de auditoría anuales para cada examen.
2. Archivo permanente que contiene información relativamente invariable.
3. Archivo de Planificación.

### **Archivo Corriente**

En este archivo se ubican los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo los mismos que sustentaran las conclusiones y recomendaciones entregadas. Este archivo se debe mantener para cada auditoría.

### **Archivo Permanente**

Este tipo de archivo constituye la base para la planificación y programación de la auditoría ya que posee datos de naturaleza histórica o presente, relativos a la auditoría actual, con este tipo de archivo se obtiene una fuente de información relevante.

### **Archivo de Planificación**

En este se reúne la información de planificación de cada auditoría realizada, su diferencia con el archivo permanente es que se actualizará en una nueva auditoría.

A cada papel de trabajo en un archivo se asigna un índice y la información está unida a través de un sistema de referenciación cruzada, la inclusión de índices, referencias y marcas proporcionan una identificación ágil y oportuna de la información.

## ***ÍNDICES***

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, ya sea en el transcurso de la auditoría o al concluirse. Existen muchas alternativas en cuanto a la inclusión de índices.

A continuación presentamos un modelo de tabulación de acuerdo a la fase de la auditoría y se otorgaran letras a cada papel de trabajo:

**ADMINISTRACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**  
**ÍNDICE**

❖ <b>Planificación Preliminar</b>	<b>PP.</b>	
Programa de Auditoría		PP1 1/n
Entrevista con Autoridades		PP2 1/n
Entrevistas Responsables Departamentos		PP2.1 1/n
❖ <b>Planificación Específica</b>	<b>PE.</b>	
Programa de Auditoría		PE1 1/n
Matriz de Riesgos Planificación Específica		PE2 1/n
• <u>Codificación de departamentos</u>		
<b>Departamento de Migración</b>	<b>DM.</b>	
Cédula Narrativa de Aspectos relevantes		DM1 1/n
<b>Departamento de Estudios Internacionales</b>	<b>DEI.</b>	
Cédula para la detección y registro de hallazgo		DEI1 1/n
Cédula para la detección y atención de fallas		DEI2 1/n
<b>Departamento de Atención al Cliente</b>	<b>DAC.</b>	
Cédula para la captación y tratamiento de causas y efectos		DAC1 1/n
Cédula para determinar criterios de evaluación		DAC2 1/n
Criterio de puntuación para la evaluación final		DAC3 1/n
❖ <b>Comunicación de Resultados</b>	<b>CR.</b>	
Borrador de Informe		BI.1/n
❖ <b>Seguimiento y Monitoreo</b>	<b>SM. DM.</b>	
Matriz de Cumplimiento		SM1 1/n

Los índices deberán ser escritos con lápices de color e incluidos en el margen superior de cada página, donde sean más visibles. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

### **Referenciación de Auditoría**

Esta referenciación permite optimizar el manejo y recuperación de información, ya que señalan en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia, se señalará el índice del papel de trabajo del cual proviene o al que se lo pasa.

### **Marcas de Auditoría**

“Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas sino que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa”.<sup>22</sup>

Las marcas al igual que los índices y referencias, deben ser escritas con lápiz de color rojo. A continuación se presenta algunas de las marcas a utilizarse:

---

<sup>22</sup> Badillo Ayala Jorge, Auditoría de Gestión, Pág. 32


**CUADRO No. 19**  
**MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>MARCA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ℓ</b>	Verificado con documento:
<b>¥</b>	Papel proporcionado por el cliente
<b>α</b>	Ligado a documento:
<b>Ω</b>	Observado
◇	Analizado
=	Conciliado
?	Sin respuesta del personal
®	Inspeccionado previamente
©	Comparado con documento:
⊖	Información no proporcionada
φ	Rastreado
Δ	Tomado de los registros del cliente

**Fuente:** www.monografias.com  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

Es importante recordar que cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención a la planeación, concepción, legibilidad, producen una sensación de confianza en el auditor encargado del trabajo.

**LOS PAPELES DE TRABAJO** que serán empleados en la auditoría:

	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>PE 1 1/n</b></p>
---	---	------------------------

**Objetivo:** Determinar todos los aspectos que comprenda la fase de ejecución de la auditoría aplicada a los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente


NUM	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	OBSERVACIONES
1	-----				
2	-----				
3	-----				

Elaborado por: VS

Fecha:

Revisado por: EC

Fecha:

	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA DE ANÁLISIS</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Clientes</b></p>	<p><b>DM-CA1 1/n</b></p>
---	--	--------------------------

<p>FECHA:</p> <p>NÚM. DE HOJA                      DE:</p> <p>RESPONSABLE:</p> <p>FUNCIÓN:</p>
--

DEPARTAMENTO:

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><i>ANDEAN</i></p> <p><i>AUDITORES</i></p> </div>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>DM-CN1 1/n</b></p>
--	---	--------------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

NARRATIVA

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------

	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>DM-CAS1 1/n</b></p>
---	--	---------------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

ETAPA O ELEMENTO:

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA	OBSERVACIONES

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------

<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGO Y EVIDENCIA</b> <b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b> <b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b>	<b>DM-DR1 1/n</b>
-----------------------------------	---	-------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

ETAPA O ELEMENTO:

NUM	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR


<b>OBSERVACIONES:</b>
-----------------------

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------

	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b></p> <p><b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b></p>	<p><b>DM-DF1 1/n</b></p>
---	--	--------------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

ETAPA O ELEMENTO:

NUM	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO

OBSERVACIONES:
----------------

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>ANDEAN</b>  <b>AUDITORES</b> </div>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b> <b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b> <b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y</b> <b>Atención al Cliente</b>	<b>DM-CE1 1/2</b>
---	--	-------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

ETAPA O ELEMENTO:

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO

OBSERVACIONES:
----------------

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------

<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>	<b>DM-CE1 2/2</b>
	<b>CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>  <b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b>  <b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente</b>	

FECHA:	
NÚM. DE HOJA	DE:
RESPONSABLE:	
FUNCIÓN:	

DEPARTAMENTO:

ETAPA O ELEMENTO:

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN


OBSERVACIÓN:
--------------

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------

	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL</b> <b>PERÍODO: DEL..... AL..... 200X</b> <b>Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y</b> <b>Atención al Cliente</b>	<b>DM-CP1 1/n</b>
---	---	-------------------

FECHA:	
NÚM. DE HOJA:	DE:

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁX. ESTABLECIDOS	PUNTOS MÁX. OBTENIDOS	PORCENTAJE
PLANEACIÓN Visión Misión Objetivos Estrategias Procesos Políticas Programas Niveles ORGANIZACIÓN Estructura Organizacional División de Funciones Cultura Organizacional Recursos Humanos Estudios Administrativos DIRECCIÓN Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y Equipos de Trabajo Toma de decisiones CONTROL Sistemas Niveles Proceso Área de aplicación Herramientas ELEMENTOS ESPECÍFICOS Proveedores Sistemas Informática			
TOTAL			

OBSERVACIÓN:
--------------

Elaborado por: VS
-------------------

Fecha:
--------

Revisado por: EC
------------------

Fecha:
--------



#### **4.6. Evidencias**

La evidencia es la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, esta información sirve para comprobar si las actividades auditadas cumplen con los estándares establecidos.

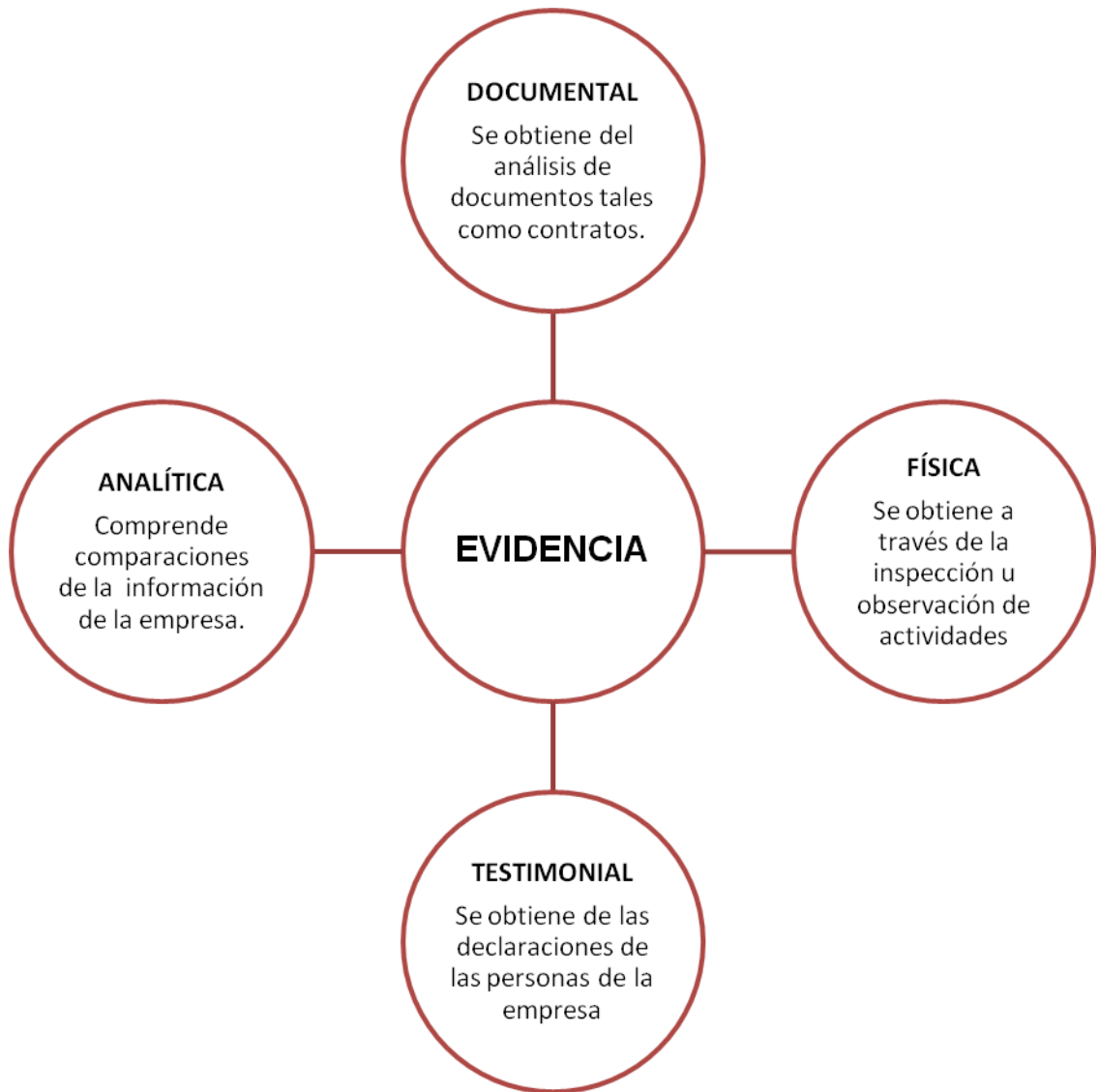
Esta evidencia respalda a los hechos que obtiene durante su trabajo, para documentar y justificar sus observaciones y conclusiones, esta evidencia proviene de varias fuentes por ello se puede clasificar de la siguiente forma.

##### ***Evidencia:***

- ✓ Documental
  
- ✓ Física
  
- ✓ Testimonial
  
- ✓ Analítica

A continuación se presenta un cuadro en donde se observa la clasificación de la evidencia con su respectiva definición:

**GRÁFICO No. 6**  
**CLASES DE EVIDENCIA**



**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

La evidencia además debe cumplir con cuatro requisitos para caracterizarse en útil y válida, estos son:

### **GRÁFICO No. 7**

#### **REQUISITOS DE LA EVIDENCIA**



**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Valeria Salas Chávez

Es fundamental que el auditor documente y reporte la evidencia encontrada al responsable del control interno, de auditoría o el supervisor cuando presente las siguientes circunstancias:

- ✓ Problemas para obtener evidencia
- ✓ Transacciones efectuadas fuera de período normal
- ✓ Limitaciones para acceder a los sistemas de información
- ✓ Registros incongruentes

#### **4.7. Tipos de Informe**

El informe es el resultado de la auditoría, en el mismo se plasma el objeto de la revisión, duración, alcance, recursos y métodos empleados en el trabajo.

En este documento se incluyen los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Este documento debe atribuir algunos aspectos principales:

- ✚ Objetividad
- ✚ Oportunidad
- ✚ Claridad
- ✚ Utilidad
- ✚ Calidad
- ✚ Lógica

#### **4.7.1. Informe General**

En este tipo de informe comprende información global del estudio realizado por ello presenta:

**Responsable:** Persona(s) encargadas de emitir el informe.

**Introducción:** Esta es una descripción en la que se detalla los motivos por los cuales surgió el trabajo de auditoría, las herramientas utilizadas, el tiempo requerido en el desarrollo, además de destacar el propósito y el contenido del trabajo.

**Antecedentes:** Es una narrativa de la institución en la que se da a conocer sus cambios, sucesos de relativa importancia para el desenvolvimiento de la empresa.

**Técnicas empleadas:** Son los instrumentos y técnicas de auditoría utilizadas en el proceso, mismos que han permitido obtener la evidencia suficiente y competente.

**Diagnóstico:** Vista de la situación de los departamentos auditados, con el fin de conocer su entorno general.

**Propuesta:** Es la oferta que se da en función de lo encontrado.

**Estrategia de implantación:** Desarrollo de pasos o etapas mediante los cuales se puede implantar las propuestas otorgadas, esta debe incorporar a la autoridad y personal inmerso en el trabajo.

**Seguimiento:** El seguimiento es importante para las autoridades y el personal de la empresa ya que del correcto cumplimiento a lo recomendado se podrá hablar de mejoras en el desempeño.

Para el auditor es imprescindible establecer un plan de trabajo que contenga objetivos, alcance y resultados de lo que será necesario para implantar las recomendaciones.

**Conclusiones y Recomendaciones:** Es una opción de los logros obtenidos y pautas sugeridas para conseguir las propuestas.

**Apéndices o Anexos:** Gráficos, cuadros y otros instrumentos del proceso administrativo.

#### **4.7.2. Informe Ejecutivo**

**Responsable:** Es la persona que se encuentra a cargo de entregar y desarrollar el informe de auditoría.

**Período de Revisión:** Es el período de referencia de estudio, ciclo que se revisará y evaluará de la empresa.

**Objetivos:** Son las acciones que se desea conseguir con la realización del trabajo de auditoría.

**Alcance:** Hace referencia a definir los departamentos que se auditaron y la profundidad del estudio que se realizó.

**Metodología:** Técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el trabajo de auditoría, mismos que le permiten sustentar las conclusiones y recomendaciones entregadas en el informe final.

**Síntesis:** Una relación entre la propuesta entregada y los logros conseguidos en los departamentos auditados.

**Conclusiones:** Dictamen de lo encontrado mediante la auditoría, atribuyendo las causas de estas observaciones y la posible respuesta de mejoramiento de las mismas.

#### **4.7.3. Informe Aspectos Relevantes**

“En este documento se integra un criterio de selectividad, con el objetivo de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captados durante el examen de la organización”.<sup>23</sup>

Con esto se evalúa:

- Aplicación del proceso de auditoría
- Observaciones relevantes
- Las horas hombre utilizadas
- Fundamentación de las observaciones
- Causas y efectos de las observaciones encontradas

---

<sup>23</sup> FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa 2007, Pág. 84

## **Presentación del Informe**






Una vez estructurado el informe es preciso que el grupo de auditores se reúna para analizar las observaciones establecidas y afirmar que la información está correctamente sustentada, para la presentación con:

- a) Autoridades de la empresa
- b) Mandos medios
- c) Responsables de los departamentos, área o unidad

### **4.8. Indicadores**

El indicador representa un punto en estadística, refleja rasgos importantes de comparación.

Los indicadores son un componente indispensable del proceso de evaluación de la gestión organizacional, puesto que ordenan las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, sirven de instrumento para medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables relacionadas con las metas, el tiempo, su comportamiento y posición respecto a otras realidades. Los indicadores por su relevancia poseen características que contribuyen con su utilidad, estos son:

-  Relevante para la toma de decisiones
-  Factible de medir
-  Fácil de interpretar
-  Verificable
-  Conducir fácilmente la información



#### **4.8.1. Indicadores de Gestión**

Miden procesos y funciones clave de la empresa, por lo que son usados para la evaluación del proceso administrativo.

Estos indicadores ayudan a valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos que contribuyen con la obtención de objetivos con tiempos y costos razonables.

Este tipo de indicadores deben posibilitar la medición de:

✓ **Impacto:**

Cumplimiento de objetivos.

Desarrollo de procesos.

✓ **Cobertura:**

Alcance de las acciones.

✓ **Eficiencia:**

Costos Unitarios y productividad.

Optimización de recursos.

✓ **Calidad:**

Satisfacción que brindan los servicios y productos.

## INDICADORES DE GESTIÓN

### PLANEACIÓN

$$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados de base}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos estratégicos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

$$\text{Metas} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Establecidas}}$$

$$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias Implantadas}}{\text{Total Estrategias}}$$

$$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$$

$$\text{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Establecidos}}$$

$$\text{Horizonte} = \frac{\text{Acciones Realizadas}}{\text{Acciones Planeadas}}$$

## **ORGANIZACIÓN**

$$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de Áreas}}$$

$$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Unidades Asesoras}}{\text{Total de Unidades}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Empleados}}{\text{Número de Áreas}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Tareas Realizadas}}{\text{Empleados}}$$

## **DIRECCIÓN**

$$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$$

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total Áreas}}$$

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$$

$$\text{Grupos y Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Total de personal}}{\text{Grupos de Trabajo}}$$

$$\text{Información y Tecnología} = \frac{\text{Sistemas de Información aceptados}}{\text{Sistemas de Información propuestos}}$$

## CONTROL

$$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Sistemas} = \frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Niveles} = \frac{\text{Controles Estratégicos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Procesos} = \frac{\text{Normas Aprobadas}}{\text{Normas Propuestas}}$$

$$\text{Herramientas} = \frac{\text{Controles presupuestales}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Total del personal}}{\text{Circuitos de calidad}}$$

## ELEMENTO ESPECÍFICO

$$\text{Adquisiciones} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

$$\text{Proveedores} = \frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$$

$$\text{Sistemas} = \frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$$

### 4.8.2. Indicadores Financieros

Este tipo de indicadores buscan medir el departamento o área financiera de la empresa, además que ayudan a cuantificar los hallazgos, generalmente se clasifican en:

#### a) Liquidez

Estos indicadores permiten calcular la capacidad de la corporación para el pago de sus obligaciones de corto plazo.

#### b) Solvencia

Estos indicadores permiten medir la capacidad que posee la empresa para contraer deudas en el corto plazo o largo plazo.

### c) Eficacia

Estos permiten medir la eficiencia y eficacia de la inversión de la empresa mediante sus activos y la correcta aplicación de los mismos.

### d) Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten medir la capacidad de la empresa para la generación de utilidades, muestran la efectividad que ha poseído la administración en el manejo de costos y gastos en relación de sus ingresos.

## INDICADORES FINANCIEROS

1. Razón Corriente =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
2. Razón Ácida =  $\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gtos. Anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$
3. Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente
4. Rotación Ctas. por Cobrar =  $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$

5. Plazo Medio de Cobros =  $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
  
6. Rotación de Cuentas por Pagar =  $\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$
  
7. Plazo Medio de Pagos =  $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$
  
8. Rotación de Inv. de materia prima =  $\frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Inv.promedio de materia prima}}$
  
9. Plazo Medio de Inv. de materia prima =  $\frac{360}{\text{Rotación de Inventario materia prima}}$
  
10. Rotación de inventarios de mercadería =  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio de mercadería}}$
  
11. Plazo Medio de Inv. Mercadería =  $\frac{360}{\text{Rotación de Inv.Mercadería}}$
  
12. Rotación de Endeudamiento =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
  
13. Razón de Pasivo LP o Patrimonio =  $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$
  
14. Margen Neto de Utilidad =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

$$15. \text{ Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$16. \text{ Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$17. \text{ Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones}}$$

$$18. \text{ Dividendo por Acción} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número por acciones}}$$

$$19. \text{ Valor en libros por acción} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Número de acciones}}$$

$$20. \text{ Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

$$21. \text{ Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$

$$22. \text{ Cobertura Total} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{Gtos. Financieros}}{\text{Porción Deuda LP} + \text{Gtos. Financieros}}$$



#### **4.9. Planificación Específica**

Esta fase es conocida también como “Trabajo de Campo” ya que el auditor ejecutará la programación contemplada (técnicas de auditoría), observada pertinente tras la evaluación realizada a la empresa; con el objetivo de analizar la información y examinar la documentación correspondiente a fin de evaluar la gestión de los departamentos, procesos o actividades auditadas.

Esta fase es la más extensa de la auditoría debido a que se efectúan pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría en detalle que contribuyan a la obtención de evidencias suficientes y competentes, mismas que aportarán al auditor con hallazgos que le servirán para la elaboración del informe.

Dentro de esta ejecución se encuentra:

La elaboración del Programa de Auditoría que incluye: la evaluación del control interno, la evaluación de desempeño de los departamentos, procesos o actividades auditadas haciéndose necesaria la aplicación de índices de gestión (que permite valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados), una matriz de decisiones por componentes, determinar puntos críticos, y aspectos de conformación del equipo de trabajo.

Con los papeles realizados el auditor debe interpretar y documentar dicha evidencia para apoyar los resultados de la auditoría, misma que luego será comunicada a las autoridades de la empresa auditada.

Procedimiento a seguir:

Conocer el hecho que se analiza

Descripción del hecho de estudio

Descomponer este hecho en partes para un mejor estudio

Revisar cada parte y en su conjunto de manera crítica

Ordenar cada elemento obtenido

### **Enfoques**

Para entender como las causas se traducen en efectos, el auditor realiza una planificación íntegra, por lo que requiere:

#### **Enfoque del Análisis Administrativo**

En este enfoque se obtiene instrumentos que apoyen a contemplar las observaciones, permitiendo a la vez:

- Comprobar la ejecución de las etapas del proceso administrativo de la organización.
- Evaluación cuantitativa y cualitativa de los indicadores establecidos.
- Considerar elementos que inciden en los resultados de la organización.
- Conocer los niveles de eficacia y eficiencia.

## Formulación del Diagnóstico Administrativo

### Base Conceptual

El diagnóstico es un medio de estudio que fundamenta nuestro conocimiento administrativo, permitiendo evaluar modelo de la realidad de la empresa.

### Marco de Referencia

Luego de instrumentar la auditoría se establecerá las bases de actuación con la seguridad de englobar las variables y estrategias relevantes.

### Contenido

El diagnóstico Administrativo debe contener los siguientes aspectos:

✓ **Contexto**

Aspecto de la organización (Actual y Proyección)

Forma de generar crecimiento

✓ **Información Operativa**

Gestión de procesos, departamentos y funciones

Análisis del proceso administrativo

Tecnología de la información

✓ **Desempeño**

Manejo de Indicadores

Resultados alcanzados

✓ **Estrategia Competitiva**

Propósito estratégico

Procesos

Habilidades Distintas

✓ **Liderazgo**

Cultura organizacional

Valores

Trabajo en equipo

✓ **Expectativas**

Estructura

Oportunidad de negocio

Control estratégico

#### **4.9.1. Ejecución del Trabajo**

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de auditoría.

Esta fase de la auditoría prevé la utilización de profesionales especializados en las materias objeto de la auditoría, casos en los cuales el trabajo incluirá la preparación de los programas que serán sometidos a la revisión del jefe de equipo y supervisor.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.
- Expediente de papeles de trabajo de supervisión.

#### **4.10. Comunicación de Resultados**

Luego de estudiar y evaluar los departamentos de la corporación (Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente) se añadirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de los mismos, reportando aquellos que evidencien indicios de fallas de eficiencia. En esta fase se elabora el informe de auditoría que es el producto terminado del trabajo.

Para la elaboración del informe el auditor tomará en cuenta sus hojas de hallazgos, papeles de trabajo y planificaciones; en base a estos se preparará un plan de redacción de informe.

Dentro del informe se hará constar capítulos sobre la información de la empresa, el alcance y naturaleza del examen realizado, el desarrollo de la auditoría y los datos obtenidos, conclusiones que serán convertidas en recomendaciones a aplicar.

Es importante conocer estas características:

- **Comentarios**

Breve descripción en forma narrativa de los hallazgos del examen.

- **Conclusiones**

Juicios profesionales entregados por el auditor que se sustentarán en los hallazgos descritos.

- **Recomendaciones**

Sugerencias entregadas con el objetivo de solucionar los problemas encontrados.

Requisitos que debe poseer:

- ✚ Objetividad
- ✚ Precisión
- ✚ Respaldo adecuado
- ✚ Tono constructivo
- ✚ Utilidad y oportunidad

Una vez desarrollado el informe se debe dar a conocer a las autoridades y responsables involucrados en el examen. Cabe mencionar que esta comunicación deberá ser directa y explicar de forma clara el informe de modo que todos entiendan y cumplan con las recomendaciones entregadas para mejorar a la empresa.

### **Convocatoria a la Conferencia Final**

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El Jefe de Equipo de la Auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por la firma de auditoría, para el efecto.

### **Acta de Conferencia Final**

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.



**MODELO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y REDACCIÓN DE INFORMES**

**CORPORACIÓN CANADIENSE**

**REF.**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y REDACCIÓN DE INFORMES**

**Período:**

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Auditor	Observaciones
1	<p>Objetivo: Mantener permanente comunicación con la entidad para evidenciar el informe y comunicar oportunamente los resultados.</p> <p>Procedimientos:</p> <p>Llevar un breve registro de todas de todas las reuniones mantenidas con la administración en el que conste fecha, personal reunido, motivo o tema de reunión.</p>				
2	<p>Todas las comunicaciones enviadas por la auditoría, llevarán una numeración secuencial y un control cruzado de las respuestas recibidas.</p>				
3	<p>Redactar una hoja de hallazgos por cada departamento auditado.</p>				

4	Elaborar un plan de redacción de informe con todos los miembros del equipo.				
5	Redacte el informe borrador respetando el plan establecido.				
6	Poner en consideración del auditor general el borrador del informe.				
7	Prepare la versión corregida del borrador final.				
8	Elaborar un plan de sesión conferencial para la lectura del borrador del informe con la administración.				

<b>Elaborado por:</b>	<b>Supervisado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

Oficio #

Sección:

Asunto:

Ciudad:

Título:

Nombres y Apellidos:

Cargo Desempeñado:

Nombre de la Entidad:

Presente o ciudad

Dirección domiciliaria y Ciudad

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del examen especial a (entidad examinada), por el período comprendido entre el AA-MM-DD y el AA-MM-DD, realizado mediante orden de trabajo (número) de AA-MM-DD.

Dicho acto se llevará a cabo en (lugar donde se realizará la lectura del informe), ubicado en (dirección), el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ a las 00h00, en caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Nombre del Jefe de Equipo

**MODELO DE ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y  
CONFERENCIA FINAL**

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTECIDOS  
EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN  
ESPECIAL A (nombre de cuenta, rubro, proceso,  
actividad, área, etc.) DE LA (nombre de la entidad)  
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL AA-  
MM-DD Y EL AA-MM-DD.

En la ciudad de \_\_\_\_\_, provincia de \_\_\_\_\_  
a los (fecha y año en letras), a las (horas en letras), los (as) suscritos (as):  
(nombre y apellidos de: Director del área de control o su legado, supervisor y  
jefe de equipo), se constituyen en constancia de la Comunicación de  
Resultados del examen especial a (nombre de cuenta, rubro, proceso,  
actividad, área, etc.) de (nombre de la entidad), por el período comprendido  
entre el AA-MM-DD y el AA-MM-DD que fue realizada de conformidad a la  
orden de trabajo (número) de AA-MM-DD.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la  
Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular (número)  
de AA-MM-DD, a los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas  
en el examen, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto en presencia de los abajo firmantes se precedió a la lectura del  
borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen  
constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente  
acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA Y C.I.</b>

#### **4.11. Seguimiento y Monitoreo**

Los auditores deben efectuar el seguimiento de las recomendaciones entregadas a la corporación, con la siguiente finalidad:

- a) Se comprobará hasta qué punto la administración recepo los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectuando el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De conformidad con las deficiencias en eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología presentadas en el informe de auditoría, los auditores deberán realizar una recomprobación de la aplicación de las recomendaciones en el transcurso de uno o dos años de haber concluido la auditoría.
- c) Como producto de esta fase el auditor entregará una matriz de valor agregado que permitirá evaluar la aplicación de las recomendaciones con objeto de mejorar los departamentos auditados.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA “CORPORACIÓN CANADIENSE”, PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA.**

#### **5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

En esta primera etapa de la auditoría a los procesos administrativos se busca familiarizarse con el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la corporación, mediante esta planificación se obtendrá la información necesaria para tomar la decisión de cómo proceder en las fases siguientes, para iniciar este examen se da a conocer el convenio de servicios, que se presenta a continuación:

## **CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

CONVENIO realizado el 30 de octubre de 2009 entre ANDEAN AUDITORES Cía. Ltda. quien en adelante se llamará AUDITOR, y CORPORACIÓN CANADIENSE, a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

### **I. Objeto del convenio**

El objeto del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al CLIENTE.

### **II. Servicios a proporcionar:**

El AUDITOR cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de CORPORACIÓN CANADIENSE para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.
2. Realizar una evaluación de Control Interno a los Departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.
3. Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la aplicación de indicadores.
4. Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.

Presentación ante el Directivo de la empresa de un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implementación de cambios propuestos.

5. Realizar el seguimiento y monitoreo del programa de cumplimiento de recomendaciones propuestas.

### **III. Tiempo de realización**

Para la realización del examen el AUDITOR iniciará su trabajo a partir del 1 de noviembre de 2009 y entregará al CLIENTE el informe final de auditoría el 4 de enero de 2010.

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

### **IV. Propiedad del CLIENTE**

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, a quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.





## **V. Resguardo del Material de Trabajo**

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la corporación auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE, el AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

## **VI. Confidencialidad**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores.

Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se puede obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos relacionados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente convenio.

## **VII. Responsabilidad del AUDITOR**

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

### **VIII. Honorarios**

La compensación por nuestros servicios será de una tarifa de \$ 3.000 pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos adicionales como transporte, entre otros corren por cuenta del cliente.

### **IX. Período de examen**

El período de examen que establece el presente convenio es desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la corporación.

### **X. Retribución: Condiciones**

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

### **XI. No interferencia con los auditores**

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

## **XII. Honorarios y costos de abogado**

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de aquello se derive.

## **XIII. Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial**

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría de Gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar se contemplará las disposiciones que la legislación ecuatoriana presenta.

Ajunto a éste dos copias del convenio para sus registros. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Aceptado y aprobado por:

Ing. Juan Carlos Carpio  
**AUDITOR JEFE**

Ing. Estevan Gómez  
**GERENTE CORPORACIÓN CANADIENSE**

**ORDEN DE TRABAJO No. 04-CCA-2009**

Quito, 30 de octubre de 2009

Srta. Ing.

Valeria Salas

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada con el Consejo Consultivo, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer puntos críticos y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno de la institución.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente, mediante el uso de indicadores.

*ANDEAN*  
*AUDITORES*

**AD1. 2/2**

- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la supervisión de Ing. David Galarraga y la colaboración de la Ing. Dina Serrano como auditora operativa.

Además se establece como fecha de comunicación de resultados el día 4 de enero de 2010, para lo que se solicita prepare su programa de trabajo y organice con su equipo de trabajo.

Atentamente,

Ing. Juan Carlos Carpio  
DIRECTOR GENERAL A.A.

**CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009**

Quito, 30 de octubre de 2009

Sr. Ing.

Estevan Gómez

GERENTE GENERAL DE CORPORACIÓN CANADIENSE

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 30 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa ANDEAN AUDITORES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Valeria Salas.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Valeria Salas

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009**

Quito, 30 de octubre de 2009

Sra. Dra.

Fanny Gómez

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 30 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa ANDEAN AUDITORES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESO ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Valeria Salas.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Valeria Salas

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009**

Quito, 30 de octubre de 2009

Sra. Lcda.

Silvia Gómez

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 30 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa ANDEAN AUDITORES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESO ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Valeria Salas.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Valeria Salas

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**



**CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009**

Quito, 30 de noviembre de 2009

Sr. Ing.

Alfredo Díaz

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 30 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa ANDEAN AUDITORES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Valeria Salas.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Valeria Salas

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Ing. Estevan Gómez	Gerente General	18-12-2009		
2	Dra. Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	18-12-2009		
3	Lcda. Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales	18-12-2009		
4	Ing. Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	18-12-2009		

Elaborado por: VS

Fecha: 18-12-09

Supervisado por: ECH

Fecha: 21-12-09

### 5.1.1. Programa de auditoría

#### 5.1.1.1. Departamento de Migración

#### 5.1.1.2. Departamento de Estudios Internacionales

#### 5.1.1.3. Departamento de Atención al Cliente

*ANDEAN*  
*AUDITORES*

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**  
**Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

**PP1. 1/4**

**Departamentos: Migración, Estudios Internacionales  
y Atención al Cliente**

No.	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP.	FECHA	OBSERVACIONES
	<b>Objetivo:</b> Recopilar la información para un estudio previo sobre la empresa.				
1	Entrevístese con el Gerente General y jefes departamentales de la empresa.	PP2. 1/10	VS	28-12-09	
2	Visita de las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades en los diferentes departamentos.	PP3. 1/2	DG	28-12-09	
3	Solicitar la Base Legal con la que cuenta la empresa.	PP4. 1/2	VS	28-12-09	

4	Solicitar los organigramas: Estructural, funcional y de personal.	PP5. 1/3	DS	28-12-09	
5	Solicite la Planificación Estratégica 2008 de la empresa.	PP6. 1/9	DG	28-12-09	
6	Solicite un listado con la siguiente información: Número, Nombres y Apellidos del empleado, Cargo, Contrato o Nombramiento, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Título del empleado, Observaciones.	PP7. 1/2	VS	18-01-10	
7	Solicite información relacionada con la aplicación de indicadores de gestión y financieros de los diferentes departamentos.		VS	18-01-10	No existe aplicación de indicadores en los departamentos.
8	<b>Departamento de Migración:</b>  Obtenga un listado de los proyectos que se ejecutan en el departamento dentro del período a auditar.	PP8. 1/2	VS	18-01-10	
9	Obtenga el Plan de Capacitación para los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.		DG	18-01-10	No cuenta con planes de capacitación actualizados
10	Solicite el reglamento de políticas de ventas.	PP9. 1/1	DS	18-01-10	

11	<p><b>Departamento de Estudios Internacionales</b></p> <p>Obtenga un listado de los empleados que colaboran en la corporación con la siguiente información: Número, Nombres y Apellidos, Cargo para el que participó, Oposición o Merecimientos, Aprobado, Reprobado, Departamento, Observaciones.</p>	PP10. 1/2	VS	18-01-10	
12	<p>Obtenga copia de los Contratos o Convenios Interinstitucionales sean estos nacionales y extranjeros con la Corporación Canadiense.</p>	PP11. 1/10	VS	19-01-10	
13	<p><b>Departamento de Atención al Cliente</b></p> <p>Obtenga información relacionada a los servicios que oferta la empresa de los diferentes programas estudiantiles y de trabajo, con sus correspondientes costos y tiempo de duración.</p>	PP12. 1/2	DS	19-01-10	

14	Solicite información relacionada con las publicaciones que ha mantenido la empresa en los distintos medios de comunicación dentro del período a auditar.	PP13. 1/3	VS	19-01-10	
15	Realizar una Matriz de riesgo preliminar.	PP14. 1/1	VS	20-01-10	
16	Elabore el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP15. 1/6	VS	25-01-10	
17	Prepare los Papeles de Trabajo que considere conveniente.		DG	26-01-10	

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 19-12-09	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 23-12-09
--	---

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP2. 1/10</b></p>
---	--	---

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Estevan Gómez

**Cargo del Entrevistado:** Director General

**Fecha:** 28-12-2009

**Objetivo:** Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Corporación.

**1. ¿Qué departamentos integran la Corporación actualmente?**

Departamento de Estudios Internacionales

Departamento de Migración

Departamento de Administración General

Departamento de Atención al Cliente

Departamento de Marketing

**2. ¿Qué servicios ofrecen a los clientes?**

- Estudios para el exterior: Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra, Estados Unidos, etc.
- Pasantías en el exterior
- Visa de Residente Permanente en Canadá
- Programa Work and Travel en U.S.A.
- Trabaja y Estudia en el exterior

**3. ¿De los servicios que ofrece cual considera usted que es el de mayor demanda?**

- ✓ Trabaja y Estudia en el exterior
- ✓ Pasantías en el exterior

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP2. 2/10</b></p>
---	--	---

**4. ¿Se ha realizado estudios para crear servicios nuevos diferentes a los que ofrece la competencia?**

Estamos realizando permanentemente investigaciones de mercado para analizar los servicios que ofrece la competencia.

**5. ¿El software que se utiliza en la Corporación sirve para cumplir con los procesos?**

Si, hemos adquirido un software adecuado para cubrir con todas las necesidades referentes a los procesos que realizan los departamentos que conforman la Corporación.

**6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Corporación?**

**Fortalezas**

- Amplia gama de servicios en programas estudiantiles, procurando la satisfacción y bienestar de los consumidores.
- Experiencia en asesoramiento, búsqueda de trabajo y consecución de contratos laborales.
- Miembros de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Canadiense.

**Debilidades**

- Páginas Web sin mantenimiento y con carencia de información.
- No se emplean medios masivos y audiovisuales para publicar los servicios.
- No existen oficinas ubicadas en las principales ciudades del Ecuador.



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP2. 3/10</b></p>
---	--	---

**7. ¿Los ingresos y desembolsos de dinero son realizados mediante controles y sistemas de seguridad?**

Si, los ingresos y desembolsos se realizan de manera segura, preferiblemente vía transferencia bancaria.

**8. ¿Existe capacitación permanente para Jefes Departamentales y personal?**

Si existe capacitación sobre las leyes migratorias canadienses que cambian constantemente y se las realiza tanto en Ecuador como en el exterior, además se brinda capacitación personalizada con respecto a la atención al cliente; sin embargo para desde el año 2008 no se han actualizado los Planes de Capacitación.

**9. ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados, metas fijadas, recursos humanos, financieros, materiales, los métodos y controles, y la forma de operar?**

Si es una herramienta que nos ayuda a mejorar y fijarnos objetivos y metas, además que nos permite ahorrar recursos tanto a corto como a largo plazo para operar de la mejor manera y obtener rentabilidad.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP2. 4/10</b></p>
---	---	---

**Nombre del Entrevistado:** Dra. Fanny Gómez

**Cargo del Entrevistado:** Jefe del Departamento de Migración

**Fecha:** 28-12-2009

**Objetivo:** Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Corporación.

**1. ¿Cuántos años labora en la Corporación?**

3 años.

**2. ¿Nivel de Instrucción?**

Cuarto Nivel

**3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?**

Gerencia y Asesoramiento en todos los programas de migración.

- Decisión de programa luego de precalificación
- Explicación de los programas a los que puede aplicar
- Asesoramiento para aplicar
- Seguimiento de la aplicación
- Preparación de documentos para la embajada

**4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?**

3 personas.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><i>PP2. 5/10</i></p>
---	---	-------------------------

**5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la Corporación?**

Sí, todos trabajamos en conjunto y conocemos de los programas, de los aplicantes y de los procesos realizados en el departamento.

**6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?**

En un 90% se cumplen con los objetivos departamentales.

**7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?**

Si, de manera permanente, cada mes, sobre la ley migratoria canadiense.

**8. ¿La Corporación le brinda motivaciones e incentivos con el fin de cumplir con el desarrollo profesional como personal?**

Sí, nos entrega un porcentaje económico de acuerdo al número de aplicantes.

**9. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?**

El ambiente laboral interno es cordial, de mutuo apoyo, se dice lo que se piensa, y se da sugerencias para mejorar continuamente los problemas.

**10. ¿Cuál fue el medio o de qué manera usted ingresó a trabajar a Corporación Canadiense?**

Inicié como expositora de los programas a través de conferencias dentro y fuera del país, combinado con el trabajo de Jefe del Departamento y Asesoramiento. Hasta la presente fecha me desempeño en esos campos.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP2. 6/10</b></p>
---	--	-------------------------

**Nombre del Entrevistado:** Lcda. Silvia Gómez

**Cargo del Entrevistado:** Jefe del Departamento de Estudios Internacionales

**Fecha:** 28-12-2009

**Objetivo:** Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Corporación.

**1. ¿Cuántos años labora en la Corporación?**

3 años.

**2. ¿Nivel de Instrucción?**

Superior.

**3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?**

Directora del Centro de Lenguas y Jefe del Departamento de Estudios Internacionales.

**4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?**

3 personas.

**5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la Corporación?**

Si, nuestro departamento trata de cumplir con los objetivos de la empresa trabajando en grupo.

**6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?**

Si, tratamos de cumplir con los objetivos planteados en nuestro departamento.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP2. 7/10</b></p>
---	--	-------------------------

**7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?**

Si, mensualmente, sobre los diferentes programas estudiantiles y de trabajo que existen, los costos, tiempos de duración para poder realizar una excelente unificación de todos y vender a los aplicantes.

**8. ¿La Corporación le brinda motivaciones e incentivos con el fin de cumplir con el desarrollo profesional como personal?**

Si, constantemente, por el número de programas que se vendan, recibimos una comisión del 20% del sueldo total.

**9. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?**

Bastante bueno, existe comunicación, compañerismo y actividades compartidas que realizamos.

**10. ¿Cómo ingreso a la Corporación a trabajar?**

Por aplicación a concurso de merecimiento.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP2.8/10</b></p>
---	---	--

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Alfredo Díaz

**Cargo del Entrevistado:** Jefe del Departamento de Atención al Cliente

**Fecha:** 28-12-2009

**Objetivo:** Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la Corporación.

**1. ¿Cuántos años labora en la Corporación?**

2 años.

**2. ¿Nivel de Instrucción?**

Superior. Ingeniero Comercial

**3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?**

Encargado de la atención al cliente, comercialización de programas, Marketing.

**4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?**

2 personas.

**5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la Corporación?**

Nos alineamos con las metas generales de la Corporación a fin de llevar adelante todos los objetivos propuestos. Es decir nuestras campañas soportan los programas que la Corporación promueve.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP2. 9/10</b></p>
---	---	-------------------------

**6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?**

Creo que sí, nos evaluamos permanentemente.

**7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?**

Si, algunos cursos en la Cámara de Comercio y en la empresa sobre la atención al cliente.

**8. ¿La Corporación le brinda motivaciones e incentivos con el fin de cumplir con el desarrollo profesional como personal?**

Sí, nos ofrecen una comisión del 20% del sueldo total.

**9. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?**

Muy bueno, compañerismo, honestidad y la comunicación es vital entre nosotros.

**10. ¿Cómo ingreso a la Corporación a trabajar?**

A través de un concurso de merecimientos.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL Y A LOS JEFES DEPARTAMENTALES</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP2. 10/10</b></p>
---	--	--------------------------

**Comentario:**

Al realizar las entrevistas al Gerente General y a los Jefes Departamentales se pudo constatar que existen problemas en cada uno de los departamentos y en la corporación en general.

El gerente manifiesta realizar estudios de mercado permanentemente, sin embargo no han contratado a una persona especializada que realice dicho estudio. También se pudo constatar que en la página web no realizan mantenimiento continuo y hay carencia de información.

Las capacitaciones a los jefes departamentales y al personal en general, no se las realiza constantemente como lo manifiestan en la entrevista, ya que poseen un Plan de Capacitación no actualizado desde el año 2008.

**Recomendaciones:**

**Al Consejo Consultivo**

- Contratar una persona especializada y profesional que se encargue de realizar estudios de mercado para la corporación.
- Realizar capacitaciones trimestrales a todo el personal de la corporación sobre temas actualizados que competan a cada departamento.



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA</i></p> <p><i>VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP3. 1/3</b></p>
---	---	------------------------

En la mañana del 28 de diciembre del año 2009 se efectuó la visita a la Corporación Canadiense, ubicada en la Av. Río Coca E8-32 y Av. de los Shyris.

La infraestructura con la que cuenta la Corporación es amplia (casa de dos pisos), pero no posee una buena distribución en los departamentos, ya que no se distinguen unos de otros por la falta de letreros en el cual se pueda especificar el nombre de dicho departamento, además los departamentos de Estudios Internacionales y Migración están unidos (primer piso) y se podía observar cada movimiento de ellos, existiendo el peligro de que los trabajadores no tomen en cuenta los valores éticos y cometan fraude.

Además se observó que cada funcionario de la empresa desempeña su trabajo de manera muy personal sin tener una comunicación entre los diferentes departamentos (individualismo), existiendo la posibilidad que la información, no esté de acuerdo a la realidad de la actividad del negocio.

En el segundo piso se encuentran ubicadas: Gerencia General, Consejo Consultivo, Administración General.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP3. 2/3</b></p>
---	---	--

Se pudo observar que la mayoría del personal ingresa entre las 9:00 y 9:30, mantienen 1 hora para el almuerzo y su hora de salida es a las 18:00 de lunes a viernes y sábados de 9:00 a 12:00.

En las posiciones actuales de la empresa se ha detectado que el Jefe del departamento de Estudios Internacionales y el Jefe del departamento de Migración son hermanas del Gerente General, por lo que se puede llegar a la conclusión de que en la empresa se encuentran laborando familiares y de hecho existe nepotismo, lo que puede ocasionar vinculaciones entre ellos, mal manejo de fondos y por resultado la búsqueda de intereses personales.

El personal asiste correctamente uniformado, registran su asistencia, almuerzo y permisos en una hoja de control.

El Sr. Gerente ingresa a las 10:00 horas y nos manifiesta que el personal con el que cuenta es colaborador, creativo, honrado lo que ayuda a que se cumplan con los objetivos y metas que se ha propuesto la Corporación, comenta que se entregan incentivos económicos y cada persona según su superación y al buen cumplimiento de sus funciones lo ascienden. En lo que respecta a la Capacitación se lo hace a nivel Administrativo y personal operativo constantemente.

<p><b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 29-12-09</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 30-12-09</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP3. 3/3</b></p>
---	---	------------------------

<p><b>Comentario:</b></p> <p>La distribución que posee Corporación Canadiense en los distintos departamentos, no es adecuada, ya que no se distinguen unos de otros por la falta de letreros en donde se especifique el nombre de los cinco departamentos que existen dentro de la misma.</p> <p>Los departamentos de Estudios Internacionales y Migración se encuentran unidos y se pueden observar cada uno de los movimientos y operaciones que realizan.</p> <p>Además se observó que cada funcionario de la empresa desempeña su trabajo de manera muy personal sin tener una comunicación entre los diferentes departamentos. Adicionalmente se detectó que en la empresa se encuentran laborando familiares, lo que puede ocasionar vinculaciones entre ellos, mal manejo de fondos y por resultado la búsqueda de intereses personales.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar unos letreros con nombres que identifiquen cada departamento para que puedan ser diferenciados unos de otros. Además de separar con estantes los departamentos de Estudios Internacionales y Migración para que interfieran unas actividades con otras.</li> <li>• Fomentar un ambiente de comunicación continua entre departamentos, y adicionar en el reglamento interno un ítem que prohíba el nepotismo dentro de la corporación.</li> </ul>

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 29-12-09</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 30-12-09</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP4. 1/2</b></p>
---	--	------------------------

La Corporación es un organismo con fines de lucro, agrupada por personas naturales con fin delimitado; ecuatoriana, ubicada en Quito y con patrimonio propio; constituida de conformidad a la ley y duración indefinida y podrá disolverse en casos previstos.

Su fin es propender el desarrollo de la educación y cultura de los jóvenes y profesionales del Ecuador, conduciendo programas tendientes a cumplir sus objetivos; pudiendo celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley y realizar las actividades convenientes para lograrlos.

La constitución se realizó de acuerdo a normas legales preestablecidas para corporaciones, conformadas por personas naturales que son miembros activos, honorarios y cooperadores; acreditando en una cuenta de integración de capital realizado por el señor Estevan Gómez que apporto con capital propio de USD 2.000 dólares para la creación de la misma.

Según el artículo sexto de los estatutos corporativos, CORPORACIÓN CANADIENSE está formado por:

- a) El aporte de quien constituye la Corporación y de quienes posteriormente lleguen a ser miembros.
- b) Las donaciones, legados, herencias, aportes y demás contribuciones que por cualquier título se obtengan.
- c) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera y sus frutos civiles y naturales.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP4. 2/2</b></p>
---	--	------------------------

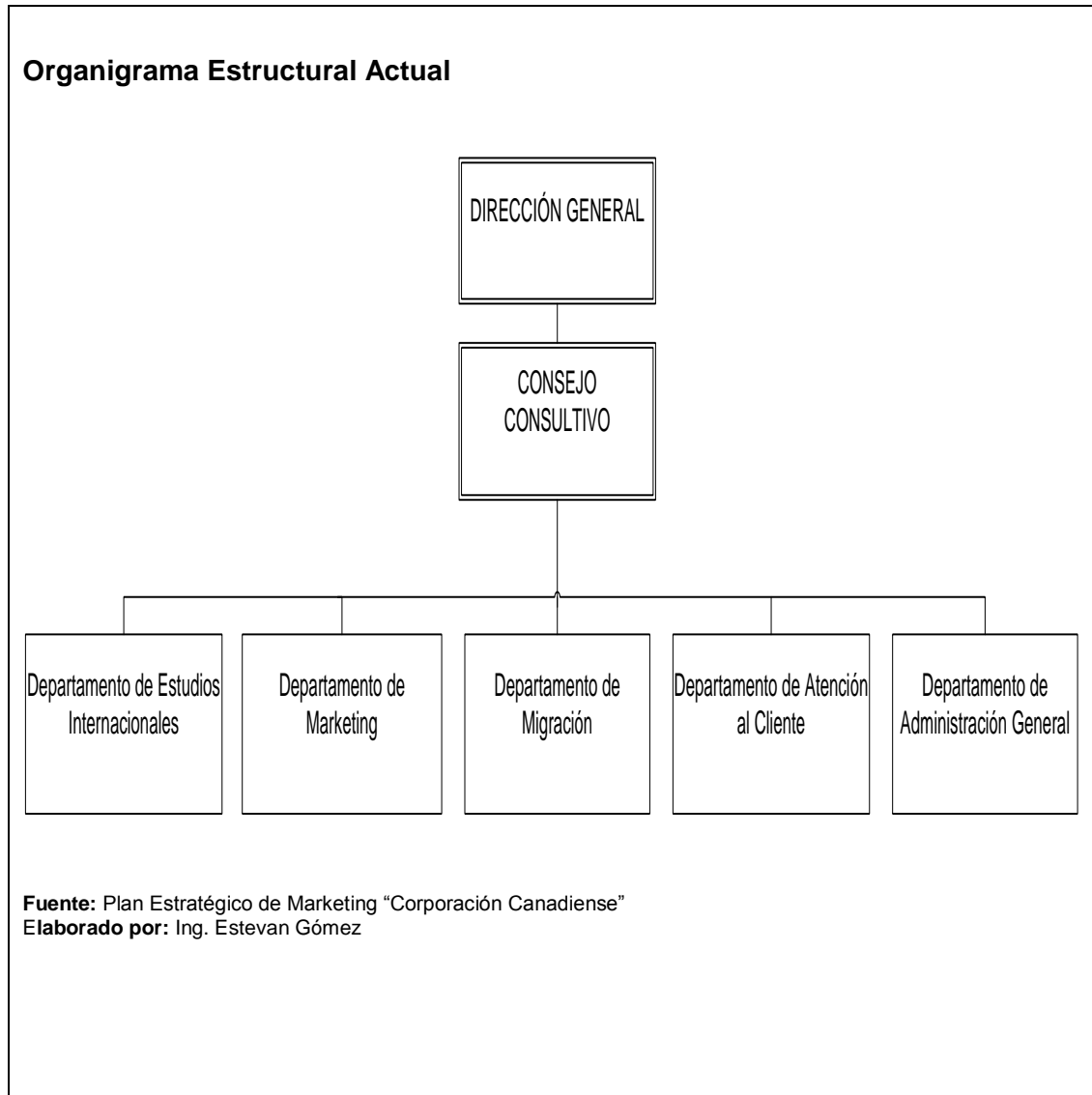
Según el artículo séptimo de los estatutos corporativos, la Corporación destinará su patrimonio, sin limitación al cumplimiento de sus fines, señalados en el artículo cuatro de los estatutos de la misma.

Según el artículo décimo primero de los estatutos de la Corporación, la Directiva por unanimidad podrá excluir a los miembros de la Corporación, por los siguientes hechos:

- a) Por mantener o ejercer dentro de la Corporación, actitudes de discriminación racial, actividades de carácter político o de proselitismo religioso.
- b) Por la práctica de actividades desleales que pueden desviar los fines de la Corporación.
- c) Por servirse de la Corporación en provecho de terceros de manera ilegal.
- d) Por falsedad en los informes y documentos que la Corporación requiera.
- e) Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la Corporación y de los miembros.
- f) Por ejercer un cargo directivo en otra Corporación o entidad de similar naturaleza.
- g) Por conducta delictiva grave y debidamente comprobada.

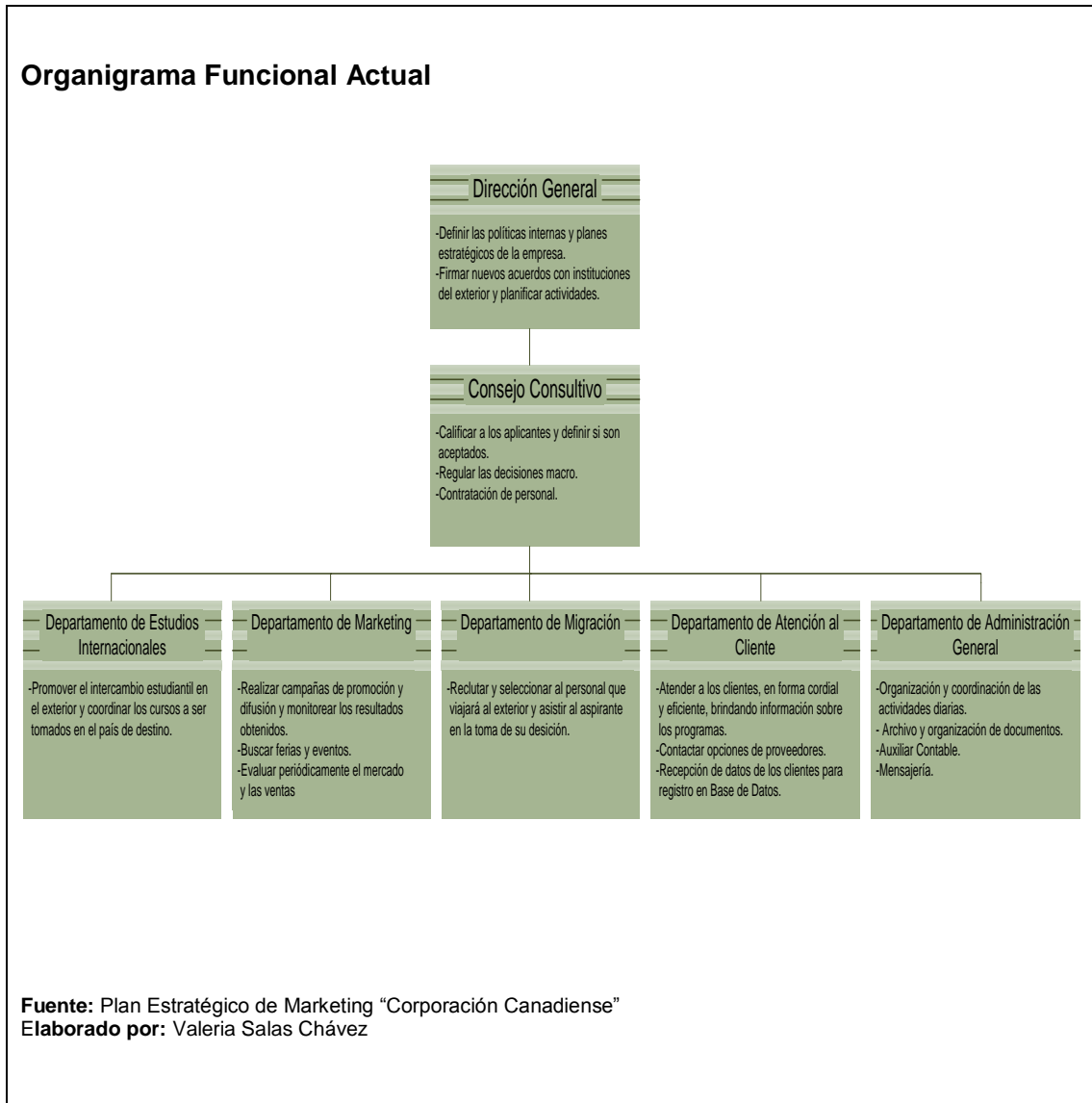
<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 29-12-09</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 30-12-09</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP5. 1/3</b></p>
---	--	------------------------



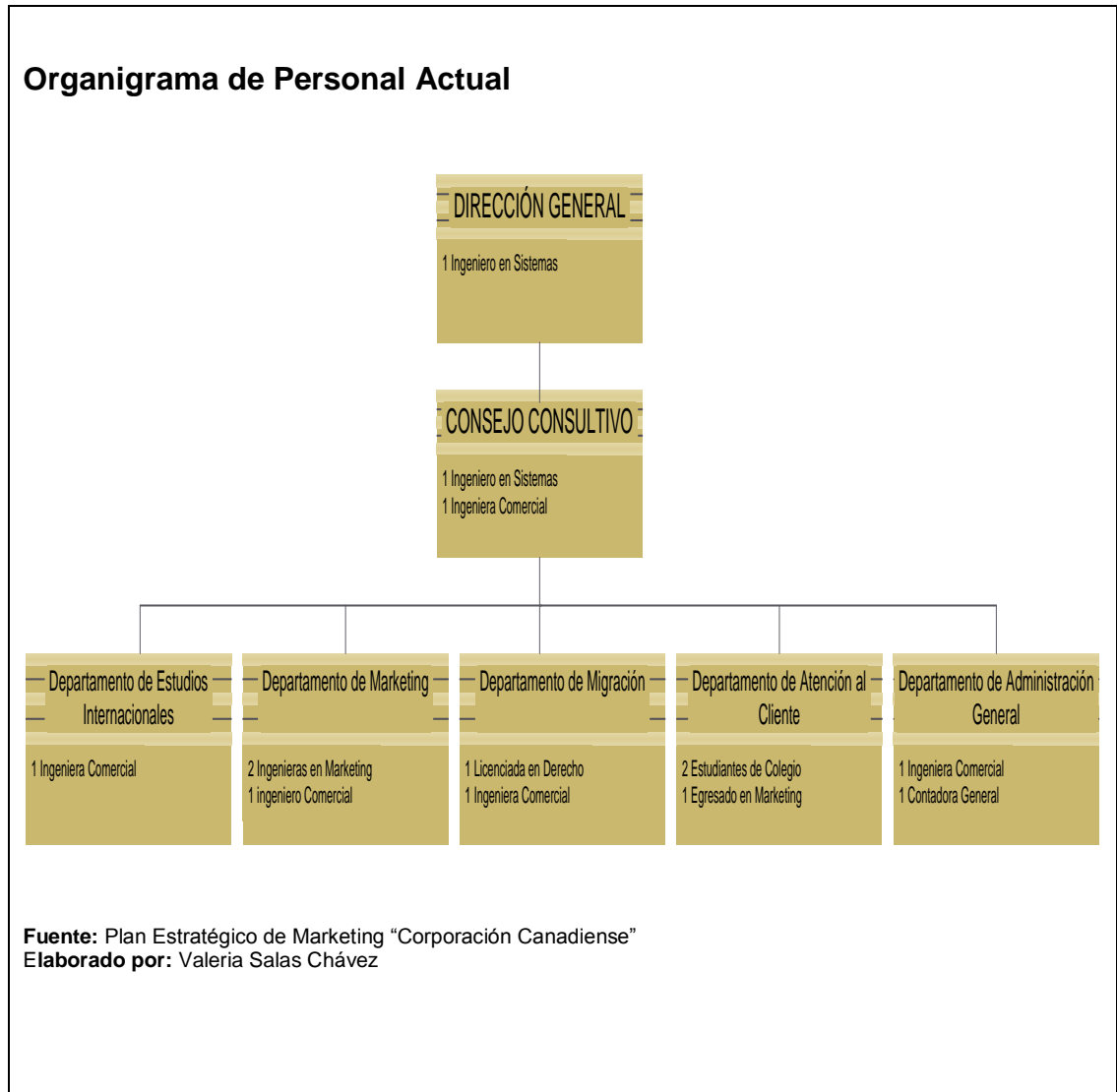
<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--

<p><i>ANDEAN</i></p> <p><i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP5. 2/3</b></p>
--	--	------------------------



<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--

<p><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>ORGANIGRAMA DE PERSONAL</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP5. 3/3</b></p>
---	--	------------------------



<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP6.1/9</b></p>
---	--	-----------------------

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El presente plan estratégico está definido para ser aplicado en CORPORACIÓN CANADIENSE:

### **MISIÓN**

“Contribuir al desarrollo del talento humano ecuatoriano a través de diversos programas educativos, profesionales y de intercambio cultural, orientados por un grupo humano íntegro y capacitado”.

### **VISIÓN**

“Ser líder en el mercado ecuatoriano en procesos de migración asistida y convertirse en el principal generador de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de jóvenes a través de nuestros programas”.

### **Criterios Demográficos:**

Nuestro mercado objetivo se encuentra dentro de las clases media, media alta y alta, los servicios con los que contamos están dirigidos tanto para familias completas, estudiantes, personas profesionales casadas o solteras, jóvenes y adultos, de igual manera nos enfocamos en el ámbito pluricultural y multiétnico con el que cuenta nuestro País.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP6.2/9</b></p>
---	--	-----------------------

**Criterios Psicológicos:**

Los motivos por los que nuestros clientes optan por un programa de estudio o trabajo en el extranjero son sin duda influenciados por el deseo de:

- ✓ Viajar o establecerse en otro país.
- ✓ Aprender o mejorar su inglés o francés.
- ✓ Obtener experiencia profesional o académica internacional.
- ✓ Mejorar su estilo de vida.
- ✓ Ampliar su conocimiento de una nueva cultura y manera de vida.

De manera general nuestros clientes potenciales se ven motivados a emigrar de manera segura, ya que procuramos sustentar toda clase de dudas e inconvenientes que se pudieran generar durante todo el proceso previo al viaje.

**Estilo de Vida:**

Nuestra cultura en los últimos días se ha visto influenciada por el estilo de vida adoptado en países extranjeros, las características más sobresalientes que presenta nuestro mercado potencial son:

- ✓ Independencia a temprana edad.
- ✓ Aceptabilidad de nuevas culturas.
- ✓ Arriesgase a nuevas experiencias.
- ✓ Estabilidad económica.

<b>ANDEAN</b>  <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>  <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	<b>PP6.3/9</b>
---------------------------------------	---	----------------

RESUMEN		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	F/O	F/A
<b>FORTALEZAS</b>	Aprovechar el crecimiento de la demanda de nuestros servicios debido al alto índice de Desempleo y Subempleo y debido al envejecimiento de la Fuerza Laboral en Canadá y otros destinos.	Planificar la Actualización de Software y Hardware así como de las campañas de Web marketing.
	Ofrecer una amplia variedad de opciones de estudio en el exterior especialmente en el área de idiomas para que nuestros clientes accedan a una calidad superior en educación.	Utilizar los convenios y alianzas con instituciones en el exterior para aprovechar la Legislación Migratoria vigente.
	Ampliar e innovar la gama de servicios procurando la satisfacción de las necesidades específicas y el bienestar de los consumidores.	Aprovechar la cartera de clientes que poseemos en la actualidad para fomentar el posicionamiento.
	Crear Horarios flexibles y personalizados en los cursos de idiomas basados en las necesidades particulares del consumidor.	Ofrecer programas atractivos para los latinoamericanos en áreas de inserción laboral para lograr así responder a la necesidad emergente de mejorar el nivel de vida.
	Aprovechar nuestra amplia experiencia en asesoramiento, búsqueda de trabajo, y consecución de contratos laborales.	
	Ofrecer múltiples opciones de empleo ante la necesidad emergente de mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.	
	D/O	D/A
<b>DEBILIDADES</b>	Mejorar las páginas Web existentes haciéndolas mas dinámicas y completas con información completa y en constante renovación.	Rediseñar y actualizar las páginas web y las campañas de publicidad en la red con un monitoreo permanente seguido de la actualización de Software y Hardware.
	Estructurar un plan de marketing que enfoque la estrategia de manera inteligente hacia el mercado objetivo.	Planificar una campaña de medios masivos y audiovisuales orientados a publicitar nuestros servicios sobre el mercado objetivo.
	Emplear medios masivos y audiovisuales para publicitar nuestros servicios.	Evaluar la apertura de nuevas oficinas ubicadas en ciudades estratégicas del Ecuador y otros países.
	Aprovechar la demanda de empleo en el exterior derivada del alto nivel de Desempleo y Subempleo que presenta la región.	Fortalecer la alianza estratégica con abogados expertos en Legislación Migratoria para conocer sus modificaciones y posibles oportunidades de mejoramiento a largo plazo.
	Aprovechar de mejor manera la cuota de puestos de trabajo que ofrecen países como Canadá y otros destinos que presentan un envejecimiento de la Fuerza Laboral en Canadá.	Ofrecer capacitación en idiomas para que nuestros clientes mejoren su competitividad laboral y puedan acceder a oportunidades de empleo el exterior.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP6.4/9</b></p>
---	--	-----------------------

**Objetivos:**

- Convertirnos en la primera empresa al nivel nacional que realice programas y convenios con Países extranjeros, a la vez que procura una emigración legal y segura, con grandes logros para nuestros clientes tanto en lo académico como en lo laboral.
- Desarrollar una estrategia que nos permita ubicarnos en los principales países de Latinoamérica, estableciendo alianzas estratégicas con personas naturales o jurídicas en los respectivos países.

**Metas:**

- Mantener nuestro mercado potencial asegurado, ofreciendo mayores posibilidades de aplicación, en lo que respecta a becas y préstamos estudiantiles tanto con instituciones del País como extranjeras.
- Expandir nuestro mercado meta, duplicando nuestro promedio de clientes atendidos en años anteriores, dentro de un lapso de tiempo estimado de un año.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP6.5/9</b></p>
---	--	-----------------------

### SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los servicios que brinda Corporación Canadiense están dirigidos a dos grupos de clientes principales, representando en el siguiente gráfico como nuestros mercados objetivos. Dentro de estos dos mercados, existen grupos más específicos, clasificados en segmentos.

Dicha segmentación es aplicable debido a los beneficios que brinda a nuestra organización el enfoque determinado de mercados, ya que al dirigir nuestras estrategias publicitarias hacia un mercado específico, conseguimos incrementar la difusión de nuestros servicios a los grupos interesados.

La aplicación de segmentaciones del mercado nos ayuda a lograr un nivel de posicionamiento considerablemente bueno en el mercado, de igual manera nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera más eficiente.

**SEGMENTOS:**

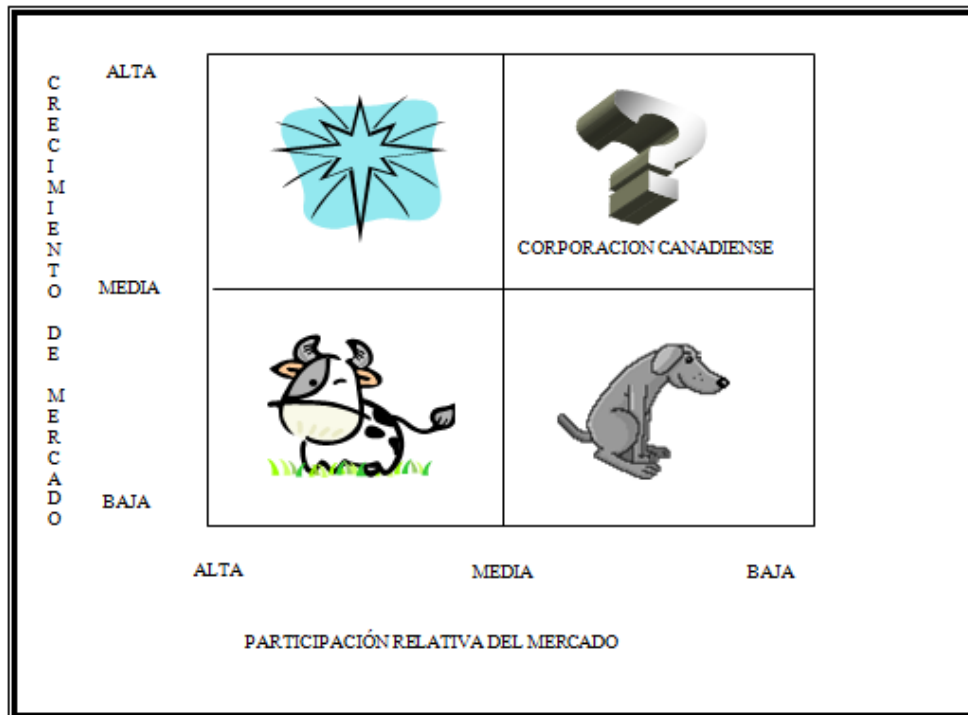
**Estudiantes.-** Estudio de idiomas en el extranjero, estudios universitarios en el extranjero, estudios de tercer nivel en el extranjero.

**Trabajadores.-** Pasantes, técnicos, profesionales con título universitario, profesionales con título en tercer nivel.

<p><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP6.6/9</b></p>
---	--	-----------------------

### MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La Matriz del BCG se base en teoría del ciclo de vida del producto o servicio, y sirve como una ayuda en la planeación estratégica del negocio.



#### **Análisis de Nuestra Organización: Una Interrogante**

Corporación Canadiense ocupa una parte pequeña del mercado de asesoramiento migratorio ya que existen varias empresas parecidas dentro de esta industria que ofrecen servicios similares. La existencia de muchos competidores crea una dispersión de la cuota de participación del mercado, limitando nuestra participación relativa.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP6.7/9</b></p>
---	--	-----------------------

Debido a las condiciones favorables que presentan los estudios, el trabajo y los intercambios internacionales, la demanda por los servicios que brindamos está aumentando y por lo tanto, la industria de asesoramiento migratorio está creciendo. Según la Matriz BCG anteriormente presentada, una empresa con baja participación relativa del mercado y situada en una industria con alto crecimiento está definida como una interrogante.

## **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

### **PROBLEMAS**

- El no contar con políticas adecuadas de funcionamiento dentro y fuera de la estructura organizacional de la empresa.
- Los inconvenientes que se presentan durante el proceso de obtención de las visas, muchas veces no se encuentra en nuestro alcance solucionarlos a tiempo, debido a que el organismo que legaliza dichos documentos, está ubicado en Colombia, dispone de una filial en nuestro País, de igual manera todos los documentos deben ser entregados a su filial en Colombia, reduciendo así nuestro tiempo de acción en cualquier trámite de legalización.
- Establecer objetivos y metas que no se comprendan de manera clara y que a la vez a futuro se consideren imposibles de realizar, obligando así a la organización a reestructurar planes y proyectos ya establecidos.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP6.8/9</b></p>
---	--	-----------------------

<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar con instituciones Ecuatorianas que brinden crédito estudiantil, facilitando a nuestros clientes el financiamiento de sus estudios en el extranjero.</li> <li>• Brindar información de los programas y planes que ofrecemos, a través de conferencias dictadas tanto en universidades como en ferias informativas, llegando así a acrecentar nuestro mercado potencial.</li> <li>• Mejorar la calidad y la disponibilidad de información en nuestro web – site, lo cual significa un mejoramiento en los servicios que ofrecemos ya que el uso del Internet en Ecuador ha incrementado y sigue siendo una herramienta de información muy útil, principalmente para la gente entre 15 a 35 años, la cual representa nuestro mercado meta.</li> </ul>
--

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CÉDULA NARRATIVA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP6.9/9</b></p>
---	--	---

<p><b>Comentario:</b></p> <p>El Plan Estratégico 2008 fue elaborado por el Ing. Estevan Gómez, el documento no ha sido socializado a todo el personal de la corporación para que los jefes de cada departamento desarrollen planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y de esta forma cumplir con los objetivos planteados.</p>
<p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá difundir y socializar el Plan Estratégico al personal de la corporación lo más pronto posible, ya que dicho documento fue elaborado para mejorar la calidad del servicio así como para llevar a cabo proyectos hasta el año 2012.</li> </ul>

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--

**CORPORACIÓN CANADIENSE  
LISTADO DEL PERSONAL**

**PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Contrato	Nombramiento	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Título del Empleado	Observaciones
1	Natasha Rosas	Asistente de Atención al Cliente	X		Enero 2007		Bachiller	
2	Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	X		Diciembre 2006		Magister Educación	
3	Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales	X		Noviembre 2006		Licenciada Educación	
4	Zandra Chávez	Gerente Comercial	X		Enero 2007		Ingeniera Comercial	
5	Estevan Gómez	Gerente General		X	Enero 2006		Máster Sistemas	
6	Mary Citelli	Asistente Estudios Internacionales	X		Mayo 2006		Magister Educación	
7	Óscar Krok	Asistente Estudios Internacionales	X		Marzo 2008		Licenciado en Negocios	
8	Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	X		Agosto 2007		Ingeniero Comercial	
9	Odney Gaspard	Asistente de Migración	X		Noviembre 2009		Bachelor Idiomas	
10	Joel Terán	Asistente de Migración	X		Noviembre 2009		Bachelor Idiomas	

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Contrato	Nombramiento	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Título del Empleado	Observaciones
11	Roberto Córdova	Traductor	X		Enero 2007		Licenciado en Idiomas	
12	Nancy Astudillo	Asesora Comercial	X		Enero 2008		Licenciada en Negocios	

**Δ= Tomado de los registros del cliente**

**Comentario:**

En el listado del personal se encontró que el perfil de una persona no es afín con el cargo que desempeña, siendo solo bachiller y obteniendo el cargo de Asistente de Atención al cliente.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Al momento de reclutar el personal que laborará en la corporación, deberá cumplir con las normas de reclutamiento del recurso humano para que su perfil sea compatible con el cargo que puede ocupar la persona contratada.

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 18-01-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 19-01-2010

<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b>	<b>PP8.1/2</b>
	<b>LISTADO DE PROYECTOS</b> <b>DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	

<b>PLANIFICACIÓN SEMESTRAL POR PROGRAMA</b> <b>2009</b>
--

PROGRAMAS	NÚMERO DE APLICANTES					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>TRABAJA Y ESTUDIA</b>						
Montreal	1	3	10	2	10	6
Calgary	1	3	10	2	10	6
Toronto	2	3	10	4	10	6
Vancouver	2	3	10	5	10	6
Australia	0	0	3	5	10	5
Inglaterra	0	1	10	0	5	8
Nueva Zelanda	0	1	3	6	8	10
<b>ISRAEL</b>	1	2	5	5	5	5
<b>HOLANDA</b>	0	0	10	0	0	10
<b>BUSINESS ENGLISH</b>	0	0	10	0	0	10
<b>VISA DE RESIDENTE</b>	2	2	2	2	2	2

≠ **Papel proporcionado por el cliente**

Planificación por programa desarrollada en base a las estadísticas de la empresa en los dos años anteriores y tomada en cuenta para la Proyección del año 2009.

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i> <i>LISTADO DE PROYECTOS</i> <i>DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN</i> <i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>PP8.2/2</b></p>
---	--	---

**Interpretación:**

La proyección realizada para el primer semestre del año 2009 describe los programas que oferta la corporación respecto al número de estudiantes que optarían por aplicar a dichos programas.

En el primer mes (enero) no genera tanta demanda por parte de los aplicantes ya que no existen promociones en los programas, son más caros; lo contrario sucede en los meses de marzo, mayo y junio, en donde realizan cursos de verano y los programas son más atractivos y poseen descuentos.

<p><b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><i>CORPORACIÓN CANADIENSE</i></p> <p><i>REGLAMENTO DE POLÍTICAS DE VENTAS</i></p> <p><i>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</i></p>	<p><b>PP9.1/1</b></p>
---	--	-----------------------

### **POLÍTICAS DE VENTA**

- Que sean accesibles a los consumidores.
- Que sea competitivo tomando en cuenta el Entorno del Ecuador y buscando siempre el Financiamiento en el IECE.
- Que proporcione una utilidad razonable.
- Realizar promociones que refuercen las ventas de nuestros productos.
- Utilizar medios como: Radio, periódico, email, publicidad ambulante para las campañas publicitarias.
- Planear siempre las ventas en base a una investigación de mercado y análisis de fuerza de competencia.
- Fijar cuotas de ventas y estimularlos a todos para alcanzarlas y superarlas, para cada uno de los Programas, estableciendo metas por mes, a fin de ser evaluados y ajustándolas de acuerdo al mercado nacional e internacional.
- Supervisar en forma directa, las actividades por medios de los Gerentes del los Departamentos.
- Las ventas se efectuarán en dólares, para lo cual se deberá hacer la conversión de las diferentes monedas como son Dólares Canadienses, Dólares Australianos y Libras Esterlinas.
- Se aceptarán cheques, tarjetas de crédito y efectivo.

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 18-01-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 19-01-2010</p>
---	--

**CORPORACIÓN CANADIENSE**

**LISTADO DE EMPLEADOS**

**PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

No.	Nombres y Apellidos	Cargo para el que participó	Oposición	Merecimiento	Aprobado	Reprobado	Departamento	Observaciones
1	Natasha Rosas	Asistente de Atención al Cliente		X	X		Atención al Cliente	
2	Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	X		X		Migración	
3	Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales		X	X		Estudios Internacionales	
4	Zandra Chávez Lascano	Gerente Comercial		X	X		Marketing	
5	Estevan Gómez	Gerente General		X	X		Dirección General	
6	Mary Citelli	Asistente Estudios Internacionales	X		X		Estudios Internacionales	
7	Óscar Krok	Asistente Estudios Internacionales	X		X		Estudios Internacionales	
8	Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	X		X		Atención al Cliente	
9	Odney Gaspard	Asistente de Migración	X		X		Migración	
10	Joel Terán	Asistente de Migración	X		X		Migración	

No.	Nombres y Apellidos	Cargo para el que participó	Oposición	Merecimiento	Aprobado	Reprobado	Departamento	Observaciones
11	Roberto Córdova	Traductor	X		X		Estudios Internacionales	
12	Nancy Astudillo	Asesora Comercial		X	X		Administración General	

**Δ= Tomado de los registros del cliente**

**Comentario:**

A pesar de que en el listado del personal en donde se detalla si los empleados que laboran en la Corporación Canadiense ingresaron a la misma, por oposición o merecimiento, se constató que algunas personas ingresaron por preferencias familiares.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Cumplir a cabalidad con las normas de reclutamiento de personal para que no se presenten situaciones adversas como otorgar un cargo a una persona que no esté en capacidad de asumirlo.

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 18-01-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 19-01-2010



<p><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>COPIA DE LOS CONTRATOS Y CONVENIOS INTERNACIONALES</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP11.1/10</b></p>
---	---	-------------------------

1

**JOINT VENTURE AGREEMENT**

**BETWEEN**

**TERUEL A. CARRASCO, LL.B**  
**200-5 Donald Street**  
**Winnipeg, Manitoba, Canada R3L 2T4**  
 (Hereinafter referred to as "Carrasco")

On the first part

**---AND---**

**ESTEBAN GOMEZ**  
**Av Republica E2-100 y Azuay, 2do Piso**  
**Quito- Ecuador**  
 (Hereinafter referred to as "Gomez")

On the second part

**WHEREAS**

1. Carrasco is a lawyer duly licensed to practice law by The Law Society of Manitoba and that his area of preferred practice is the immigration law.
2. Gomez has an employment agency in the city of Ecuador, and the capacity to recruit in this country professionals and skilled workers willing to immigrate to Canada;
3. Carrasco and Gomez have expressed the decision to join their skills and abilities to associate themselves in the recruitment, immigration and settlement business.

NOW THEREFORE, in consideration of the mutual promises and covenants and assertions herein and other good and valuable consideration, the receipt of which is acknowledged hereby the parties agree as follows:

1. To establish a joint venture which purpose is to recruit clients, from Ecuador and to carry out their immigration process, obtain employment according to Provincial Nominee Programs, obtain work permit and to facilitate settlement to newcomers to Canada as a result of their work.
2. The parties agree that Gomez's duties are the following:
  - a) To recruit clients in Ecuador and obtain a written retainer agreement between each client and Carrasco.
  - b) To follow-up the implementation of the agreement with the clients by getting all the necessary information, documents, and signatures in order for process the work permits for the foreign workers and to process their application for Permanent Residence via the Provincial Nominee Programs.
  - c) To collect from the client Carrasco's legal fees and promptly transfer them to Carrasco's bank account.

- 3. The parties agree that Carrasco's duties are the following:
  - a) To obtain and offer of employment for each client that signed a contract and was recruited by Gomez.
  - b) To present and process the client's application for selection pursuant the Provincial Nominee Program in Canada. to apply on behalf of the clients and process their work permit both via Service Canada (formerly called Human Resources Skill Development) and in the Canadian Embassy of the country where the client is from.
  - c) To obtain a Visa of Permanent Residence for each client in Canada.
  - d) To help the client, when he/she arrives in Canada in the process of settlement in any Province in Canada.
- 4. The parties agree that Gomez has exclusivity in Ecuador to recruit clients according to the terms of this agreement. At the same time. Gomez will only deal with Teruel A. Carrasco and with no other immigration lawyer or consultant.
- 5. The parties agree to keep confidential any information or knowledge obtained in the implementation of this agreement and not to disclose to any party that is not privy to this agreement any information, unless authorized in writing.
- 6. Carrasco agrees to share 30% of the money paid by the client, in consideration of the work done by Gomez.
- 7. Gomez agrees to pay his own expenses.
- 8. The term of this agreement is for five years renewable unless one of the parties notifies the other with 90 days before the termination of the five years in writing.
- 9. If any of the parties wishes to terminate this Agreement before the indicated term will send a written notice six months prior of the end of the five years.
- 10. Each of the parties will make all reasonable efforts to meet his duties to the best of his abilities.

THIS AGREEMENT, THEREFORE, IS ACCEPTED UPON THE FOREGOING TERMS.

Signed at: *Teruel A. Carrasco*  
*Teruel A. Carrasco*  
TERUEL A. CARRASCO, LL.B  
*October 31, 2006*  
Date

and at: *Esteban Gomez*  
*Esteban Gomez*  
ESTEBAN GOMEZ  
*OCT 31, 2006*  
Date

## AGREEMENT

between  
**Access Language Centre**  
(hereafter referred to as "the College")  
and  
**Corporacion Canadiense**  
(hereafter referred to as "the Agent")



### 1. Introductory:

This Agreement covers the services to be provided by the Agent on behalf of students wishing to study at the College, in return for an administration fee.

### 2. Definition of Parties:

The College is a private company limited by shares, incorporated in New South Wales, Australia under Australian College of Business Pty Ltd (ACN 004 012 695), Trading as Access Language Centre and is fully accredited by NEAS with CRICOS provider number 01738E.

The Agent is an education agent promoting Australian and/ or other institutions, and recruiting students for courses at those institutions.

### 3. Responsibilities:

#### 3.1 The College's responsibilities under this Agreement are:

- a) the provision free-of-charge of printed brochures, information sheets, enrolment forms and other promotional material as agreed to with the Agent.
- (b) on receipt of student's enrolment form, original or facsimile, and acceptance of the enrolment by the College, to send to the Agent a Letter of Offer/ Acceptance, and Invoice for Fees.
- (c) to issue an Electronic Confirmation of Enrolment on receipt of payment of fees for student visa application.
- (d) to arrange Accommodation on receipt of payment of fees.
- (e) to pay to the Agent an Administration Fee as set out in Clause 5.
- (f) to provide the Agent with appropriate invoices for fees

#### 3.2 The Agent's responsibilities under this Agreement are:

- (a) to provide information and counselling services to students interested in taking one or more of the courses offered by the College.
- (b) promote the programs and ALC with integrity and accuracy and recruit students in an honest, ethical and responsible manner and with a view to upholding the reputation of ALC and of the Australian international education sector.
- (c) conduct a pre-course entry assessment to ensure that students applying for a student visa provide evidence of sufficient education to cope with a course in English as a second language.
- (d) to process the enrolment of students for the College, and to collect tuition fees, enrolment fees, medical insurance premiums, homestay accommodation deposits and any other fees, and forward them to the College on the students' behalf.
- (e) to issue to the College invoices in an agreed format for all of the Administration Fee charges, and to provide appropriate supporting

documentation.

**4. Period of Validity :**

This Agreement is in force on the two parties to the agreement from 04/03/08 - 04/03/09 and can be renegotiated at any time with the agreement of both parties .

**5. Administration Fee:**

A fee will be paid to the Agent for the administrative work involved on the execution of this agreement. This fee will be calculated as 25% of tuition fees and can be claimed as follows:

**Agencies based in Australia:**

- (a) Agent issues a Tax Invoice showing student name, ID number, start date, promotional allowance and GST. The net payment can then be made.  
OR
- (b) Agent sends the gross payment of fees and issues a Tax Invoice showing student name, ID number, start date, promotional allowance and GST. The amount will be settled when the student commences the course and will be paid by cheque.

**Agencies based overseas:**

- (a) Administration fee deducted at source by paying the net amount invoiced.  
OR
- (b) the Agent sends the College an invoice, showing student name, ID number and start date. The amount will be settled when the student commences the course and settled in Australian dollars either by International Bank Draft or by Telegraphic Transfer, whichever is preferred. Please provide the bank account details if Telegraphic Transfer is preferred:

Account No . . . . .  
Account Name . . . . .  
Bank Name . . . . .  
Branch Name . . . . .  
Bank Address . . . . .

**6. Settlement:**

- (a) All course fees, enrolment fees, homestay deposit or any other money owing to the College shall be paid in Australian Dollars by international bank cheque, sent by Registered mail or commercial courier, and made payable to Access Language Centre, or by Telegraphic Transfer to the following account:

Access Language Centre Trust Account  
Account No. 082-016-686 834 690  
National Australia Bank Ltd.  
300 Elizabeth Street  
SURRY HILLS, N. S. W. 2010  
AUSTRALIA

- (b) Upon receipt of payment of fees, ALC will issue an Electronic COE for student visa applications and arrange accommodation for all visa holders as requested on the enrolment form. ALC endeavours to arrange accommodation four to six weeks prior to the course start day as long as payment has been received.

**7. Course Cancellations:**

See our enrolment form for cancellation policy.





## AGENT AGREEMENT

This will confirm the agreement regarding the appointment of **Estevan Gomez** on behalf of **Corporacion Canadiense** (hereinafter called **The Agency**) as a representative of **Fanshawe College** (hereinafter called **The College**).

1. **The College** agrees that **The Agency** will be a representative of **The College** for the recruitment of students for English as a Second Language (ESL) programmes, post-secondary, and contract training programs offered by **The College**.
2. Either party, through written notice can terminate this agreement without cause.
3. **The College** agrees to provide quality instruction and will use its best efforts to facilitate student transfer from ESL to other divisions within **The College** and to other institutions of higher education upon completion of **the College** program.
4. **The Agency** agrees to make known to prospective **College** students complete and accurate information pertaining to student fees, housing, health requirements, travel advice/support (including any visa requirements) and all and any incidental costs pertaining to **The College**. **The College** agrees to provide complete and accurate information to **The Agency**.
5. **The Agency** agrees to receive approval from the **College's International Partnerships** office, prior to publishing any promotional materials pertaining to **The College**, the courses offered by **The College** and/or the costs of such courses.
6. **The Agency** agrees to clearly identify itself as an agent, independent of **The College**, on all promotional materials and in any communication when making contact with individuals, private, government and other types of agencies.
7. Tuition Fee and other costs:  
  
The fees quoted in this agreement or promotional materials are subject to change. It is possible that the Ontario Ministry of Training, Colleges & Universities and/or the Board of Governors of Fanshawe College may revise these fees.  
  
**The College** agrees to inform **The Agency** of any changes as soon as possible.
8. Each international student must complete a Fanshawe College application for admission. Upon receipt of this application, **The College** will issue a "Letter of Admission" on behalf of the student.



## Agent Agreement

Page 1 of 2

This agreement made on August 18, 2006  
Date

Between ACCESS International English Language Centre, Ltd.  
(hereafter called "ACCESS")  
730 Yonge Street, Suite 203, Toronto, Ontario M4Y 2B7 Canada

And Canadian Corporation  
Agent Name (hereafter called the "agent")

Av Republica E2-100 y Azuay  
Address  
Quito Pichincha Ecuador

### Under the terms and conditions stated below:

#### Section 1 – Purpose of the Contract

This contract has been written so that both parties have a clear understanding and agreement of the terms and conditions stipulated by ACCESS.

#### Section 2 – Duration of the Contract

This contract shall be valid from date stated above for one year. After one year, if both parties agree in writing, this contract shall be extendable for a mutually agreeable duration.

#### Section 3 – Agent's Responsibility

The agent shall provide to his/her clients information about the ACCESS English language program and details of living and studying in Toronto, Canada as best as possible from the information provided in all marketing materials and correspondence with ACCESS.

The agent will actively recruit students for overseas English language study at ACCESS. Upon registration of a student for study at ACCESS, the agent shall send full payment of tuition and associated fees (less commission) by bank wire transfer or International Money Order/Bank Draft. After receiving a "Letter of Acceptance" from ACCESS, the agent shall advise and assist the student with application for a student visa for studies in Canada.

The agent will ensure that all students registering for the ACCESS program have read and understand the refund policies and conditions before signing the application. The agent promises to inform students of any cancellation fees the agent will charge in the event the student decides to cancel his studies with ACCESS. The agent will provide this information to the student before the student signs the ACCESS application form.

#### Section 4 – ACCESS' Responsibility

ACCESS shall respond to student registrations and agent's queries promptly. Marketing materials (i.e. brochures, program and touring information) shall be supplied to the agent at no cost for the promotion and recruitment of students for the ACCESS English language program. While ACCESS endeavours to provide its students with the educational, touring, and accommodation services as detailed in its promotional materials, situations may arise where certain services may need to be altered or cancelled.

Notification of "Conditional Acceptance" shall be given when ACCESS determines that enrolment for the requested time period is possible. Upon confirmed receipt of full payment of tuition and associated fees (less agent's commission), ACCESS will forward to the agent a "Letter of Acceptance" (if required) which may then be used in applying for a student visa.



## Agent Agreement

Page 2 of 2

Should a student be rejected for studies by Canadian immigration, and the agent provides ACCESS with documented proof as explained in the "Refund Policy," ACCESS will send to the agent a full refund of funds received from the agent (less the application fee). Refunds for other reasons will be granted according to conditions outlined in the "Refund Policy".

### Section 5 – Fees and Agent Commission

ACCESS agrees to pay agent a 25% commission on tuition only. Application fee, homestay fees, airport pickup fee, and textbook fee are not to be included in the calculation of commission. From time to time, ACCESS will offer increases in commission rates for promotional purposes. These increases in commission will be made aware to the agent in advance. Before booking a student, the agent should confirm the commission rate with ACCESS. It is the responsibility of the agent to collect full payment of fees from the student and remit payment (less commission) directly to ACCESS. ACCESS' fees are subject to change without prior notice. Whenever possible, ACCESS will notify the agent of any fee changes in advance.

### Section 6 – Misrepresentation of ACCESS' Fees and Programs

The agent agrees not to misquote ACCESS' prices, and to clearly indicate any additional commissions or consulting fees charged by the agent to the student. The agent also agrees not to intentionally misrepresent ACCESS or its programs in any way that may mislead the student. Any such misrepresentations will result in the immediate termination of this contract by ACCESS.

### Section 7 - Refunds

Students must collect any refunds due directly from the agent. ACCESS will send the refund to the agent by bank wire transfer. (Please see "Refund Policy" on the back of the ACCESS Application Form for specific information regarding refunds). The agent agrees to refund all monies returned by ACCESS. The agent also agrees to refund the same percentage of his commission to the student. The agent agrees to provide the student with a refund in a timely manner.

### Section 8 – Termination of Contract

This contract may be terminated by either party if any of the preceding terms and conditions are not met.


### Section 9 – Law Governing Contract

The terms and conditions of this agreement shall be enforceable under Canadian law. Both parties agree to settle any disputes under Canadian law.

I, the Director of ACCESS International English Language Centre, Ltd. have read, understand, and agree to the above nine (9) sections of terms and conditions.

  
Ian Gillanders – Managing Director  
ACCESS International English Language Centre, Ltd.

August 18, 2006  
DATE

  
Wendy Gillanders - Director of Programs  
ACCESS International English Language Centre, Ltd.

I, the AGENT, have read, understand, and agree to the above nine (9) sections of terms and conditions.

ESTEVAN GÓMEZ  
AGENT NAME

  
AGENT SIGNATURE

18/08/06  
DATE

FANNY GÓMEZ  
WITNESS NAME

  
WITNESS SIGNATURE

**Agent Agreement between Come to UK and**

**AGENT: CANADIAN CORPORATION**

**Address: AV REPUBLICA E2-100 Y AZUAY 2DO PISO , CITY: QUITO**

**Country: ECUADOR**

Valid until 31 December 2006

Whereas

1. London School of English & Computing is a business, finance and language college in London interested in attracting overseas students over the age of 18 with the purpose of enrolling students and organising their accommodation while they are staying in London.
2. The Agents is a company whose purpose is to find students in their own country who wish to study in England.
3. It is agreed the Agent finds suitable students arranging for them tuition and accommodation.

**Come to UK agrees**

1. To enrol a student proposed by the Agent in an appropriate class in the school and find them accommodation to meet their wishes, requirements and budgets.
2. To assist the student during his/her stay in England and offer support and advice as required.
3. To respond by fax or email to any booking requirement from the Agent in 3 days and confirm any student booking within 48 hours.
4. To pay the Agent up to 15% of the total course fees.

Come To UK reserves the right to refuse a booking to any student.

**The Agent agrees**

1. To actively seek suitable students for Come To UK.
2. To seek agreement of Come to UK for any advertising or promotional material that features Come to UK.
3. To change the student the agreed price of tuition that Come to UK quotes.
4. To inform the student prior to departure of the terms and conditions of Come to UK, in particular to inform them that the time of courses cannot be guaranteed though Come to UK will make every effort to ensure that a student is placed at the time of their choices.

The agent reserves the right to charge up to 5% to cover registration and administration over and above the quoted Come to UK price.

Students who extend their courses will be as agent students only if they extend their courses using the services of the agent.



*ANDEAN  
AUDITORES*

**PT11. 9/10**

**COLUMBIA COLLEGE**  
established 1936



500-555 Seymour Street  
Vancouver, BC  
Canada V6B 6J9  
Phone: 604-683-8360  
FAX: 604-682-7191  
Email: admin@columbiacollege.ca

May 16, 2006

Corporacion Canadiense  
Av. Republica E2-100 Y Azvay  
Quito, Ecuador

Columbia College is pleased to authorize *Corporacion Canadiense* to act as a representative of the College in referring qualified students. This appointment is for an initial period of three years, from May 16, 2006 to May 15, 2009.

We expect that you assist such students in applying both for admission to the College and for any necessary Canadian Study Permits and/or Temporary Resident Visas. Any advertising or promotion dealing with Columbia College should be submitted to us for prior approval.

Columbia College will pay you a commission of:

- a) 25% of tuition fees for a maximum of two semesters' registration (up to eight months) for new international students who (1) do not have legal status in Canada at the time of application to Columbia College (and are not in process of extending or modifying their existing status), and who (2) are registered in an academic program at Columbia College (including academic ESL);  
*or*
- b) 25% of tuition fees for a maximum of two semesters' registration (up to eight months) for new international students who (1) do not have legal status in Canada at the time of application to Columbia College (and are not in process of extending or modifying their existing status), and who (2) are registered in a general ESL program at Columbia College;  
*or*
- c) 25% of tuition fees for a maximum of one semester of registration (up to four months) for new students who (1) on application to Columbia College, already have legal status in Canada (or are in process of extending or modifying their existing status), and who (2) are registered in an academic program at Columbia College (including academic ESL);  
*or*
- d) 25% of tuition fees for a maximum of one semester of registration (up to four months) for new students who (1) on application to Columbia College, already have legal status in Canada (or are in process of extending or modifying their existing status), and who (2) are registered in a general ESL program at Columbia College.

1/2

ROW Ver 3 11/04

ANDEAN  
AUDITORES

PT11. 10/10

The commission rate payable\* will be based upon the program in which the student registers. Commissions will be paid within 30 days of the student's registration at Columbia College. They should not be deducted in advance. Kindly ensure that your company name is on the application form so that we can pay commission due to your company; we regret that we cannot pay commission if the application is submitted without your company name on it.

On behalf of Columbia College, I would like to welcome your company as a representative. We look forward to a long and mutually beneficial relationship.

T. Bennett

Theresa Bennett  
Admissions Officer  
Columbia College

Please sign one copy of this agreement and return it to Columbia College.

Name & Title: MR ESTEVAN R GOMEZ T  
(Mr./Ms./Mrs./Dr.)

Signature: [Signature] on behalf of  
Corporacion Canadiense

Date: 29/05/06

*\*Please note that commission payments to agents operating in Canada are subject to GST. Commission payments made by Columbia College according to the above schedule include GST payable (currently 7.0%). On receiving commission payments from Columbia College, agents operating in Canada should remit appropriate GST payment to Canada Customs and Revenue Agency.*

2/2

ROW Ver 3 11/04

≠ Papeles proporcionados por el cliente

Elaborado por: VS	Supervisado por: PCH
Fecha: 18-01-2010	Fecha: 19-01-2010

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>NARRATIVA DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP12.1/2</b></p>
---	---	------------------------

Corporación Canadiense cuenta con una gran variedad de programas, los cuales comprenden:

- Estudios Internacionales de inglés y otras carreras
- Estudios de inglés y pasantías
- Maestrías en Canadá y otros países
- Pasantías pagadas en el exterior
- Estudios de inglés de verano y pasantías
- Profesionales con residencia permanente y opciones de empleo

Algunos de los servicios que ofrecen incluyen:

- Precalificación de perfil
- Orientación adecuada acerca del programa al que puede aplicar
- Asesoramiento para presentar la hoja de vida al exterior
- Inicio del proceso con la Preparación de su Expediente y envío de documentos
- Capacitación básica en el idioma inglés
- Monitoreo y asesoramiento permanente
- Entrega de la oferta de empleo

A continuación se presenta un cuadro detallado de los programas que oferta la Corporación Canadiense con sus respectivos costos y tiempos de duración:

<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>NARRATIVA DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	<b>PP12. 2/2</b>
-----------------------------------	--	------------------

<b><u>PROGRAMAS</u></b>		
<b>PROGRAMAS</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	
	<b>6 MESES</b>	<b>12 MESES</b>
Work and Travel U.S.A.	\$ 5.200,00	\$ 8.500,00
Estudios en el exterior	\$ 6.582,00	\$ 13.163,00
Pasantías en el exterior	\$ 5.884,00	\$ 10.654,00
Visa de Residente Permanente en Canadá	\$ 6.890,00	\$ 11.750,00
Trabaja y Estudia en el exterior	\$ 5.420,00	\$ 9.670,00
Maestrías en el exterior	\$ 7.130,00	\$ 14.300,00

**Comentario:**

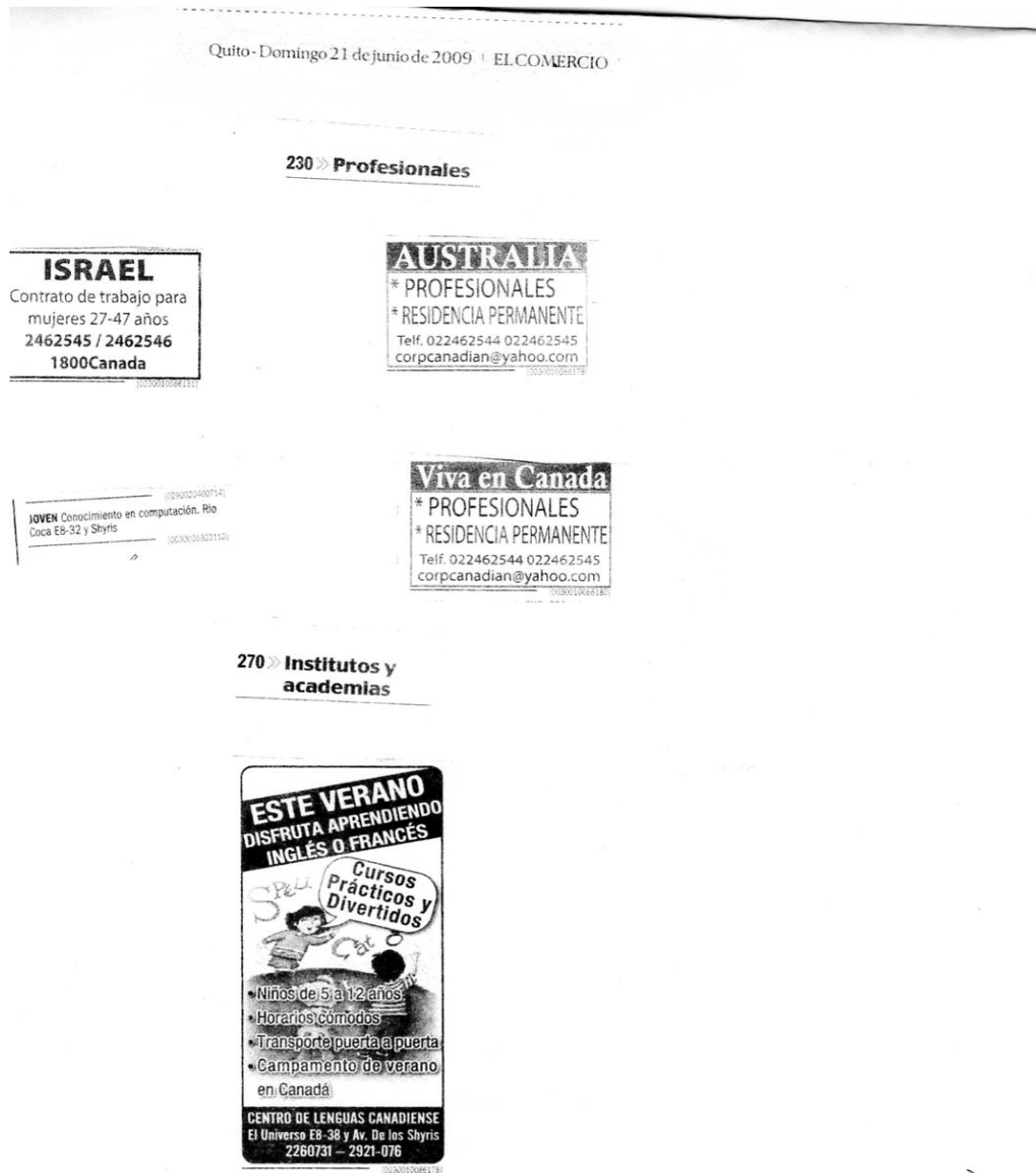
A pesar de que los programas que oferta Corporación Canadiense están debidamente detallados en costos y tiempos de duración, no se ha realizado un estudio de mercado en donde se pueda observar si es adecuado el precio establecido de acuerdo al número de aplicantes que captan a través de convenios.

**Recomendación:**

- Realizar un análisis en donde se pueda plasmar el número de aplicantes que ha captado la corporación por un año a través de convenios pactados.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 18-01-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 19-01-2010
--	---

<p><b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PUBLICACIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>PP13.1/3</b></p>
---	---	------------------------



¥= Papel proporcionado por el cliente

*ANDEAN  
AUDITORES*

**PT13. 2/3**

EL COMERCIO Domingo 7 de junio de 2009

**230 » Profesionales**

**CANADA**  
\* PROFESIONALES  
\* RESIDENCIA PERMANENTE  
Telf. 022462544 022462545 6/12  
corpcanadian@yahoo.com MESES

**AUSTRALIA**  
\* PROFESIONALES  
\* RESIDENCIA PERMANENTE  
Telf. 022462544 022462545  
corpcanadian@yahoo.com

**270 » Institutos y  
academias**

**INGLES FRANCES**  
HORARIOS FLEXIBLES  
MODO VIVENCIAL  
RECONOCIMIENTO CANADIENSE  
2260731 2921076  
CENTRO DE LENGUAS CANADIENSE

≠ Papel proporcionado por el cliente

ANDEAN  
AUDITORES

PT13. 3/3

Quito - Domingo 1 de febrero de 2009 | EL COMERCIO |

270 » **Institutos y  
academias**

**ESTUDIE  
INGLES O  
FRANCES**

ESTUDIOS GARANTIZADOS EN  
ECUADOR, AVALADOS POR  
INSTITUTOS CANADIENSES

- Cursos personalizados
- Horarios flexibles
- Preparación IELTS Y TOEFL
- Cursos de Conversación

Además: Italiano,  
Portugués y Hebreo

**CENTRO DE  
LENGUAS  
CANADIENSE**

El Universo E8-38 y Los Shyris

**2921076**  
**2260731**

corpcanada@uio.satnet.net

003/01/06/2012

**ESTUDIA EN  
CANADA-USA**



**INGLÉS O FRANCÉS**  
Programa trabaja y estudia,  
**WORK AND TRAVEL**

ESTUDIANTES  
UNIVERSITARIOS  
TRABAJO DE VERANO

**CORPORACIÓN  
CANADIENSE**

**2921076 - 2260731**  
**2459184 - 2266578**

corpcanada@uio.satnet.net

003/01/06/2012

¥= Papel proporcionado por el cliente

Elaborado por: VS

Fecha: 18-01-2010

Supervisado por: PCH

Fecha: 19-01-2010

**CORPORACIÓN CANADIENSE  
MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR**

**Período: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

No.	COMPONENTES	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			OBSERVACIÓN	ENFOQUE DE AUDITORIA PRELIMINAR
		A	M	B	A	M	B		
1	<b>Departamento de Migración:</b> Capacitación y motivación al personal (Recurso Humano)		X			X		Falta de capacitación y motivación al personal del departamento.	Determinar porcentajes de cumplimiento de los programas de capacitación.
2	<b>Departamento de Estudios Internacionales:</b> Canales de Comunicación	X			X			Falta de canales de comunicación, ágiles entre los departamentos.	Comprobar el tiempo requerido para las actividades que se ejecutan en los departamentos.
3	<b>Departamento de Atención al Cliente:</b> Liderazgo	X			X			No existe frecuente capacitación al jefe del departamento, generando retraso en la ejecución de programas.	Medir cumplimiento de planes a ejecutar en el departamento durante el período de examen.
4	<b>Planificación Estratégica</b>		X			X		Falta de difusión de la planificación estratégica a los funcionarios de la corporación.	Evaluar la difusión existente de la planificación entre los funcionarios de los departamentos.
5	<b>Sistemas de Información</b>		X			X		No proporciona ayuda necesaria para la ejecución de información, causando demora en las actividades.	Observar el apoyo que brinda el sistema de información en los departamentos examinados.
6	<b>Indicadores de Gestión</b>	X			X			No existe aplicación de indicadores de gestión y no se consiguen medir los resultados de la gestión de los departamentos.	Medir cumplimiento de planes a ejecutar en el departamento durante el período de examen.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 18-01-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 19-01-2010
--	---



**CIRCULAR No. 09-CC-DA-2010**

Quito, 25 de enero de 2010

Sr. Ing.

Estevan Gómez

DIRECTOR GENERAL DE CORPORACIÓN CANADIENSE

Presente.-

De mi consideración,

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 30 de octubre de 2009, se dio inicio al examen de auditoría de gestión a los procesos administrativos de los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente, obteniéndose hasta la fecha información relevante de los respectivos departamentos.

Mediante la información obtenida se ha determinado de forma preliminar los puntos de interés de examen en donde se presenta las respectivas conclusiones y recomendaciones para la aplicación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de la corporación para que den cumplimiento con las recomendaciones propuestas y se disminuya el riesgo de los departamentos que están siendo examinados.

Atentamente,

Valeria Salas

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**CORPORACIÓN CANADIENSE**

**REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**Período: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

Una vez realizada la Planificación Preliminar se obtuvo las principales debilidades:

**FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La corporación desarrolla anualmente su planificación estratégica, sin embargo estos lineamientos importantes para el éxito de la corporación no son conocidos por la totalidad de su personal.

Se debe establecer una política de comunicación interna a fin de entregar información necesaria y oportuna a los jefes de los departamentos y personal de la corporación.

Existe despreocupación del Gerente General quien está a cargo de la Planificación Estratégica, de crear una política de comunicación, que informe sobre este documento de suma importancia y que servirá para corregir y mejorar actividades.

El personal no conoce las metas y objetivos que se persigue con la Planificación Estratégica, llevando a cabo su trabajo por costumbre, desconociendo los problemas encontrados y soluciones detallados en el mismo.

**Conclusión:**

La planificación estratégica es desarrollada anualmente por el Gerente General de la corporación, sin embargo ésta no ha sido difundida en la misma y el personal en su mayoría no la conoce, obteniendo una falta de compromiso para cumplir con los objetivos que se han planteado.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- ✚ Es necesario que la Planificación Estratégica sea divulgada con todo el personal dentro de la corporación, mediante la intranet, a fin de cumplir con el objetivo para el cual fue elaborada que es el mejoramiento de los procesos administrativos, así como asegurar la implantación de las estrategias para abarcar un mayor número de clientes y sobre todo que se conozcan los problemas encontrados y las soluciones que se buscan con las estrategias descritas en el documento.

**FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL E INCUMPLIMIENTO DE  
OBJETIVOS**

No existe un Plan de Capacitación a ser aplicado durante cada año en la corporación.

Se debe establecer un Plan de Capacitación para que el Personal desarrolle sus conocimientos y por ende realice sus actividades en forma más eficiente.

No existe el Departamento de Recursos Humanos que se encargue de desarrollar e implantar un Plan de Capacitación.

El personal no se desenvuelve como es debido en su campo, llegando a cometer errores al momento de entregar y difundir los programas estudiantiles y de trabajo que ofrece la corporación.

#### **Conclusión:**

El personal de la corporación no recibe capacitaciones debido a que no existe un Plan de Capacitación desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los diferentes departamentos que existen en la misma, causando que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.

#### **Recomendación:**

##### **Al Consejo Consultivo**

- ✚ Elaborar y mantener un Plan de Capacitación anual de acuerdo a las actividades que realiza cada persona dentro de la corporación ya que será importante para mejorar las actividades y procesos.

## **NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Los departamentos examinados no aplican indicadores de gestión para la comprobación de las actividades ejecutadas.

Es necesario evaluar lo realizado con lo planificado para observar si se están cumpliendo cabalmente con lo programado y medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los diferentes departamentos que existen en la corporación.

El Gerente General no se preocupa de aplicar indicadores que ayuden a la consecución de los objetivos corporativos.

No conducen sus actividades al logro de objetivos, simplemente realizan su trabajo de manera monótona, sin interés y no aportan valor agregado a cada una de las actividades encomendadas.

### **Conclusión:**

No existe la aplicación de indicadores de gestión que ayuden a medir los objetivos planteados por cada departamento y en sí de la corporación en general, ya que el Gerente General no ha mostrado interés, conduciendo a que los trabajadores realicen sus funciones sin aportar valor agregado y se desvíen de los objetivos, metas que se desean alcanzar.

## **Recomendación:**

### **Al Gerente General**

- ✚ Integrar grupos de trabajo con los jefes departamentales con el fin de que contribuyan en la implementación de indicadores de gestión que evalúen el desempeño de las actividades pertinentes a cada departamento.

## **EL PERSONAL NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES**

El personal no cuenta con perfiles profesionales adecuados para desarrollar las actividades en su departamento para lo cual fueron contratados.

En las organizaciones es necesario mantener el Departamento de Recursos Humanos que se encarguen de la selección con los perfiles profesionales adecuados.

Se contrata personal por condicione de parentesco y afinidad.

Debido a que no se cuenta con perfiles profesionales existe incumplimiento de los objetivos planteados por la corporación.

### **Conclusión:**

En la corporación, al momento de contratar el personal, lo realizan de manera inadecuada ya que lo hacen por afinidad y parentesco; haciéndose indispensable la creación de un Departamento de Recursos Humanos para que seleccionen al personal con los perfiles profesionales de acuerdo al cargo que se solicite.

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente General**

- Posterior crear el Departamento de Recursos Humanos, se deberá diseñar e implantar en el Manual de Reclutamiento y Selección de personal que se encargue de contratar personal idóneo para el cumplimiento de funciones por parte del Consejo Consultivo.

## **5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

En esta etapa se determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Una vez que se ha observado el reporte de auditoría preliminar se fundamenta la necesidad de una auditoría a los procesos administrativos de Corporación Canadiense, durante esta fase se analizará la documentación e información obtenida.

### **5.2.1. Programas de auditoría**

#### **5.2.1.1. Departamento de Migración**

#### **5.2.1.2. Departamento de Estudios Internacionales**

#### **5.2.1.3. Departamento de Atención al Cliente**



<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	<b>PE1. 1/5</b>
-----------------------------------	--	-----------------

**Objetivo:** Analizar la información y documentación recopilada.  
Obtener resultados y determinar eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la corporación.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESP.	FECHA	OBSERVACIONES
1	Procesar los resultados de la entrevista al Gerente General y jefes departamentales.	PE2. 1/2	VS	05-02-10	
2	Prepare una cédula de aspectos relevantes de la base legal.	PE3. 1/1	VS	05-02-10	
3	Realizar la Evaluación de Control Interno a los departamentos de: Migración Estudios Internacionales y Atención al Cliente.	PE4. 1/5	VS	05-02-10	
4	Prepare una cédula de análisis documental de la planificación estratégica de la Corporación Canadiense.	PE5. 1/1	VS	08-02-10	

	<b>GERENCIA</b>				
5	Realice una estructura para el reclutamiento y selección de personal para los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.	PE6. 1/4	VS	08-02-10	
6	Diseñar un formulario para la evaluación de desempeño de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.	PE7. 1/2	VS	08-02-10	
	<b>MIGRACIÓN</b>				
7	Evaluar el análisis de las funciones del personal de acuerdo a sus puestos y perfil profesional.	PE8. 1/2	DS	08-02-10	
8	Elaborar una cédula de análisis documental de los contratos de trabajo del personal.	PE9. 1/2	VS	08-02-10	
9	Analizar la calificación del desempeño realizada a los empleados del departamento.	PE10. 1/2	VS	11-02-10	

10	Aplicar Indicadores de Gestión.	PE11. 1/3	VS	11-02-10	
11	Realice el formulario de Evaluación Final de Desempeño.	PE12. 1/2	VS	11-02-10	
12	Aplicar indicadores de: Eficacia, Eficiencia y Productividad.	PE13. 1/3	VS	11-02-10	
	<b>ESTUDIOS INTERNACIONALES</b>				
13	Realizar un cuadro analítico considerando razones por las que los aplicantes son rechazados en la Embajada de Canadá.	PE14. 1/2	VS	08-02-10	
15	Analizar la calificación del desempeño realizada a los empleados del departamento.	PE15. 1/2	VS	11-02-10	
16	Aplicar Indicadores de Gestión.	PE16. 1/3	VS	11-02-10	

17	Realice el formulario de Evaluación Final de Desempeño.	PE17. 1/2	VS	11-02-10	
18	Aplicar indicadores de: Eficacia, Eficiencia y Productividad.	PE18. 1/3	VS	11-02-10	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>					
20	Prepare una cédula de análisis documental acerca del número de aplicantes captados a través de los convenios.	PE19. 1/4	VS	08-02-10	
21	Realizar un cuadro comparativo con la competencia de los servicios que oferta la Corporación Canadiense.	PE20. 1/2	VS	08-02-10	
22	Preparar una encuesta de atención al cliente.	PE21. 1/3	VS	08-02-10	
23	Tabular los resultados de la encuesta de atención al cliente.	PE22. 1/4	VS	08-02-10	

24	Analizar la calificación del desempeño realizada a los empleados del departamento.	PE23. 1/2	VS	11-02-10	
25	Aplicar Indicadores de Gestión.	PE24. 1/3	VS	11-02-10	
26	Realice el formulario de Evaluación Final de Desempeño.	PE25. 1/2	VS	11-02-10	
27	Aplicar indicadores de: Eficacia, Eficiencia y Productividad.	PE26. 1/3	VS	11-02-10	
28	Realice hojas de hallazgos con las debilidades encontradas en los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.	HH1. 1/16	VS	12-02-10	
29	Aplicar papeles de trabajo y demás que creyere conveniente.				

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 05-02-2010	<b>Fecha:</b> 08-02-2010

**INFORMACIÓN PROCESADA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL Y  
JEFES DEPARTAMENTALES**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

La gerencia indica que la corporación mantiene un crecimiento sostenible de acuerdo a las proyecciones realizadas, a pesar de ser una empresa que lleva pocos años en el mercado, ya que se ha logrado un posicionamiento considerable en el mercado, la competencia toma muy en cuenta a Corporación Canadiense.

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Título del empleado</b>	<b>Forma de ingreso a la Corp.</b>	<b>Departamento al que pertenece</b>	<b>Capacitación</b>
Estevan Gómez	Gerente General	Ing. en Sistemas, MSC	Socio Fundador	Dirección General	Si
Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	Magister en educación	Contrato	Migración	No
Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales	Licenciada en Educación	Concurso de Merecimientos	Estudios Internacionales	No
Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	Ing. Comercial	Oposición	Atención al Cliente	Si

**Comentario:**

En las entrevistas realizadas, todos los jefes departamentales manifestaron que no recibían capacitaciones periódicas excepto el Jefe del Departamento de Atención al Cliente, sin embargo el Gerente General encargado de los Planes de Capacitaciones anuales, responde que no poseen un Plan de Capacitación actualizado, adicionalmente todos los empleados coinciden en que el ambiente laboral es favorable.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General**

- Seleccionar al personal que cumpla con el perfil profesional requerido para desempeñar las funciones a través de la presentación de carpetas y previo concurso de merecimientos y oposición, esto permitirá minimizar los riesgos operativos de la corporación.
- Desarrollar y brindar cursos de capacitación personal, desarrollo y atención al cliente en forma periódica, y a la vez exigir actualización académica a todos sus empleados.

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 05-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 08-02-2010

**CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA BASE LEGAL**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

**Fecha:** 05 de Febrero del 2010

**Tipo de documento:** Base Legal

**Responsable:** Gerente General

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTAS</b>	<b>OBSERV.</b>
<p>Base Legal de Corporación Canadiense</p> <p>Responsable de la elaboración: Ing. Estevan Gómez</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Naturaleza</li> <li>-Fines</li> <li>-Constitución</li> <li>-Estatutos</li> <li>-Exclusión</li> </ul>	<p>Al solicitar la base legal de la corporación, nos proporcionaron el documento incompleto.</p> <p>Reiterando nuevamente el pedido en Febrero-2009 pero no nos facilitaron dicho documento.</p>	<p>Modernizar y estandarizar la estructura administrativa de la Corporación Canadiense simplificando la base legal para sus operaciones, para centralizar el manejo operacional.</p>	<p>La base legal además deberá incluir: su prioridad relativa, consideraciones técnicas, procedimientos a ser utilizados aspectos comerciales, administración, organización y financiamiento de las unidades de implementación, capacitación y asistencia: estimaciones de costos y beneficios, etc.</p>

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 05-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 08-02-2010</p>
---	--



**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

**DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN**

N°	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PT	CT	R.I.			R.C.			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
				A	M	B	A	M	B	
1	¿Cuentan con capacitaciones periódicas sobre la Ley Migratoria Canadiense?	10	4	X			X			Si se elaboran capacitaciones pero están caducas, no se actualizan.
2	¿El personal cumple las funciones para lo cual fue contratado?	10	7		X			X		
3	¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?	10	5			X			X	
4	¿Se mantiene un buen control de supervisión sobre las actividades que realizan los empleados del departamento?	10	6		X			X		
5	¿El departamento presenta informes periódicos sobre el ámbito de su responsabilidad?	10	8		X			X		Si se presentan informes pero no con la periodicidad adecuada

<b>6</b>	¿El personal nuevo y antiguo conoce los objetivos departamentales?	10	3	X			X		
<b>7</b>	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?	10	7	X			X		La falta de comunicación hace imposible mantener un buen ambiente laboral
<b>8</b>	¿La documentación presentada por el aplicante es revisada de manera detallada?	10	10			X			X
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>50</b>						

**Calificación del Riesgo:**

CR = calificación del Riesgo  
 CT = calificación Total  
 PT = ponderación Total

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

$$CR = \frac{50 \times 100}{80}$$

$$CR = 62,50\%$$

**Nivel de Riesgo:**

VELOCIDAD DEL RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
50%	Alto	Bajo
59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
95%	Bajo	Alta

**RI=** Riesgo Inherente

**RC=**Riesgo de control

**RD=** Riesgo de detección

**RA=** Riesgo de Auditoría

### **Riesgo de control.-**

Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos vigentes no prevean o detecten fallas que se dan en los sistemas de la organización y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

Riesgo de Control = 80 – 50

Riesgo de Control = 30%

### **Riesgo de detección.-**

El riesgo de detección está dado por la posibilidad de que un error que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos y técnicas de auditoría que diseña y aplica el auditor.

Para la presente Auditoría de Gestión hemos llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del 15%, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

### **Riesgo Inherente.-**

Es un riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan. Por tal razón según las actividades y procedimientos efectuados en el departamento de migración se considerará un riesgo inherente del 25%.

### **Riesgo de Auditoría**

**RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE \* RIESGO CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN**

RIESGO DE AUDITORÍA=  $0.25*0.30*0.15$

RIESGO DE AUDITORÍA = 1.13%

Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a la Corporación Canadiense específicamente al Departamento de Migración, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 1.13%.

**ELABORADO POR:** VS

**FECHA:** 05-02-2010

**REVISADO POR:** PCH

**FECHA:** 08-02-2010

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

N°	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PT	CT	R.I.			R.C.			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
				A	M	B	A	M	B	
1	¿Enfocan sus programas estudiantiles y de trabajo hacia el mercado adecuado?	10	3	X			X			No se ha realizado un estudio de mercado, no existe una persona que realice dicho análisis.
2	¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales planteados?	10	3	X			X			
3	¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?	10	6			X			X	
4	¿Se mantiene un buen control de supervisión sobre las actividades que realizan los empleados del departamento?	10	8		X			X		
5	¿Se da a conocer todos los programas estudiantiles que ofrece la corporación?	10	10			X			X	

<b>6</b>	¿Los cursos de idiomas dictados cumplen con el Plan de Estudio programado semestralmente?	10	10			X			X	
<b>7</b>	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?	10	7	X				X		La falta de comunicación hace imposible mantener un buen ambiente laboral
<b>8</b>	¿La documentación presentada por el aplicante es revisada de manera detallada?	10	10			X			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>57</b>							

**Calificación del Riesgo:**

**CR = calificación del Riesgo**

**CT = calificación Total**

**PT = ponderación Total**

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

$$CR = \frac{57 \times 100}{80}$$

$$CR = 71,25\%$$

**Nivel de Riesgo:**

**NIVEL RIESGO**

**RIESGO**

**CONFIANZA**

50%
59%
66%
75%
95%

Alto
Mo. Alto
Mo. Moderado
Mo. Bajo
Bajo

Bajo
Moderado Bajo
Mo. Moderado
Mo. Alta
Alta

**RI= Riesgo Inherente**

**RC=Riesgo de control**

**RD= Riesgo de detección**

**RA= Riesgo de Auditoría**



### **Riesgo de control.-**

Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos vigentes no prevean o detecten fallas que se dan en los sistemas de la organización y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

$$\text{Riesgo de Control} = 80 - 57$$

$$\text{Riesgo de Control} = 23\%$$

### **Riesgo de detección.-**

El riesgo de detección está dado por la posibilidad de que un error que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos y técnicas de auditoría que diseña y aplica el auditor.

Para la presente Auditoría de Gestión hemos llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del 10%, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

### **Riesgo Inherente.-**

Es un riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan. Por tal razón según las actividades y procedimientos efectuados en el departamento de estudios internacionales se considerará un riesgo inherente del 15%.

### **Riesgo de Auditoría**

**RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE \* RIESGO CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN**

RIESGO DE AUDITORÍA=  $0.15*0.23*0.10$

RIESGO DE AUDITORÍA = 0.35%

Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a la Corporación Canadiense específicamente al Departamento de Estudios Internacionales, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 0.35%.

**ELABORADO POR:** VS

**FECHA:** 05-02-2010

**REVISADO POR:** PCH

**FECHA:** 08-02-2010

**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008**  
**DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

N°	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PT	CT	R.I.			R.C.			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
				A	M	B	A	M	B	
1	¿Cuentan con capacitaciones periódicas sobre la atención al cliente en el departamento?	10	4	X			X			Si se elaboraban capacitaciones, ahora son caducas, no se actualizan.
2	¿El personal cumple las funciones para lo cual fue contratado?	10	9			X			X	
3	¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?	10	6		X			X		
4	¿Se mantiene un buen control de supervisión sobre las actividades que realizan los empleados del departamento?	10	8			X			X	
5	¿Se da a conocer los servicios que ofrece la corporación?	10	10			X			X	

**ANDEAN  
AUDITORES**

**PE4. 12/15**

<b>6</b>	¿Existe una infraestructura adecuada para la atención al cliente?	10	10			X			X	
<b>7</b>	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?	10	8		X			X		
<b>8</b>	¿La atención a los aplicantes a oportuna y adecuada?	10	10			X			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>65</b>							

**Calificación del Riesgo:**

CR = calificación del Riesgo  
 CT = calificación Total  
 PT = ponderación Total

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

$$CR = \frac{65 \times 100}{80}$$

$$CR = 81,25\%$$

**Nivel de Riesgo:**

VELOCIDAD DEL RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
50%	Alto	Bajo
59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
95%	Bajo	Alta

**RI=** Riesgo Inherente

**RC=**Riesgo de control

**RD=** Riesgo de detección

**RA=** Riesgo de Auditoría

### **Riesgo de control.-**

Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos vigentes no prevean o detecten fallas que se dan en los sistemas de la organización y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

Riesgo de Control = 80 – 65

Riesgo de Control = 15%

### **Riesgo de detección.-**

El riesgo de detección esta dado por la posibilidad de que un error que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos y técnicas de auditoría que diseña y aplica el auditor.

Para la presente Auditoría de Gestión hemos llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del 20%, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

### Riesgo Inherente.-

Es un riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan. Por tal razón según las actividades y procedimientos efectuados en el departamento de atención al cliente se considerará un riesgo inherente del 30%.

### Riesgo de Auditoría

RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE \* RIESGO CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORÍA=  $0.30 * 0.15 * 0.20$

RIESGO DE AUDITORÍA = 0.90%


Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a la Corporación Canadiense específicamente al Departamento de Atención al Cliente, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 0.90%.

ELABORADO POR: VS

FECHA: 05-02-2010

REVISADO POR: PCH

FECHA: 08-02-2010

	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	<b>PE5. 1/1</b>
---	---	-----------------

**Fecha:** 08 de Febrero del 2010

**Departamento:** Dirección General

**Tipo de documento:** Planificación Estratégica

**Responsable:** Gerente General

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL	PROPUESTAS
Plan Estratégico 2008  Responsable de la elaboración: Ing. Estevan Gómez  Fecha:  Contenido: 1.Diagnostico 2.Estratégico 3.Análisis Matricial 4.Balanced Scorecard 5.Planificación 6.Operativa 8.Anexos	El documento fue entregado el 19 de octubre de 2009, el documento no ha sido socializado al personal de la Corporación, el cual fue elaborado para mejorar la calidad del servicio así como llevar a cabo proyectos hasta el año 2012.	Mantener una reunión con todos los jefes departamentales a fin de que lo socialicen con el personal a su cargo y estos a su vez desarrollen planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados con esta planificación y sobre todo que conozcan los problemas encontrados y las soluciones que buscan con las estrategias descritas en este documento.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---



**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**GERENTE GENERAL**

<b>Objetivo del Cargo</b>	<b>Formulación Académica Requerida para el cargo</b>
-Liderar el crecimiento sostenido de la corporación.	Título académico de Administración de empresas, Economía, Auditoría, Ing. Comercial, Sistemas o mantener cuatro años de experiencia en la administración y dirección de empresas.
-Establecer esquemas para mejoramiento de la corporación.	Cursos de manejo gerencial. Conocimientos para planificar y dirigir trabajos de grupo. Capacidad de mando.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar planificación estratégica y operativa en la corporación.</li><li>• Elabora presupuesto.</li><li>• Establecer resultados de la corporación al Consejo Consultivo.</li><li>• Establecer metas de colocaciones, captaciones y morosidad.</li><li>• Planificar crecimiento y expansión geográfica.</li><li>• Aprobar nuevos productos y servicios.</li><li>• Representar a la corporación judicial y extrajudicialmente.</li><li>• Supervisar cumplimiento de metas establecidas.</li><li>• Establecer y revisar indicadores.</li><li>• Controlar actividades de recuperación de cartera.</li></ul>	

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 08-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 09-02-2010

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**JEFE DE MIGRACIÓN**

<b>Objetivo del Cargo</b>	<b>Formulación Académica Requerida para el cargo</b>
-Realizar el trabajo con eficiencia en la verificación de información de la Ley de Migración Canadiense para minimizar el riesgo en la entrega de información al aplicante.	Título académico de Administración de empresas, economía, Abogado o carreras afines.  -Buenas relaciones humanas. -Conocimiento de las Leyes y el entorno. -Conocimientos básicos de computación.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la veracidad de los documentos presentados por los aplicantes/clientes.</li><li>• Realizar entrevistas personales a los aplicantes.</li><li>• Analizar la situación socio-económica del aplicante/cliente.</li><li>• Llevar control y brindar asesoramiento en el momento de escoger un programa estudiantil o de trabajo.</li><li>• Mantener actualizada la base de datos de los aplicantes/clientes.</li><li>• Realizar demás actividades solicitadas por sus supervisores.</li></ul>	

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 08-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 09-02-2010

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**JEFE DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

<b>Objetivo del Cargo</b>	<b>Formulación Académica Requerida para el cargo</b>
-Los estudiante o profesionales aplicantes mejoren el nivel de su idioma, perfeccionarlo o a su vez realice una pasantía en el área de estudio, trabajo o ambas.	Título académico de Administración de empresas, economía, Bachelor en Idiomas o carreras afines.  -Capacidad de negociación y mando. -Aptitud de planificar y dirigir. -Conocimientos básicos de computación.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir el desempeño de los empleados del departamento.</li><li>• Capacitar al personal nuevo.</li><li>• Controlar el desempeño de los empleados.</li><li>• Expandir el mercado, elaborando programas atractivos a los estudiantes y profesionales.</li><li>• Asistir a eventos en representación de la corporación.</li></ul>	

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>Objetivo del Cargo</b>	<b>Formulación Académica Requerida para el cargo</b>
-Brindar información al aplicante/cliente sobre los servicios existentes en la corporación.	Título académico de Administración de empresas, Ing. Comercial, comercio, contabilidad o carreras afines.  -Buenas relaciones humanas. -Conocimiento del entorno. -Conocimientos básicos de computación.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la veracidad de los documentos y datos presentados por los aplicantes/clientes.</li><li>• Realizar entrevistas personales a los clientes que solicitan aplicar a los diferentes programas existentes.</li><li>• Brindar información necesaria a inquietudes de los clientes.</li><li>• Contestar amablemente el teléfono y transferir llamadas a los compañeros.</li><li>• Mantener un ambiente de armonía en el lugar de trabajo.</li></ul>	

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**DATOS DEL EVALUADO:**

**Nombre:** Fanny Gómez  
**Departamento:** Migración

**Puesto:** Jefe del Departamento de Migración  
**Fecha:** 08/02/2010

**FUNCIONES PRINCIPALES**

No.	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo		
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación							
2	Organización							
3	Dirección							
4	Control							

No.	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	
2	Criterio	
3	Calidad de trabajo	
4	Técnica y organización del trabajo	
5	Necesidad de supervisión	
6	Capacitación recibida	
7	Iniciativa	
8	Colaboración y discreción	
9	Trabajo en Equipo	
10	Responsabilidad y Disciplina	
11	Relaciones interpersonales	
12	Mejora Continua	

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>	<b>PUNTAJE:</b>	Metas= Factores=
<b>FIRMA:</b>	<b>TOTAL:</b>	

**Rangos de puntuación:**

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 70 a 75 puntos Regular (R)

De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 60 a 69 puntos Deficiente (D)





**Comentario:**

La corporación no cuenta con un formato de evaluación de desempeño del personal por lo tanto no puede evaluar las funciones de cada empleado.

**Recomendación:**

**Al Jefe de Migración**

- Capacitarse en lo relacionado a evaluación del personal, diseñando y aplicando a los empleados que están a su mando un formato apto para la corporación que permita mantener un registro de desempeño de los mismos.

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Fecha:</b> 09-02-2010



**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL DE ACUERDO AL PUESTO**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Natasha Rosas	Asistente de Atención al Cliente	<b>INCUMPLE</b>	Bachiller
Fanny Gómez	Jefe de Migración	CUMPLE	Magister Educación
Silvia Gómez	Jefe de Estudios Internacionales	<b>INCUMPLE</b>	Licenciada Educación
Zandra Chávez	Gerente Comercial	CUMPLE	Ingeniera Comercial
Estevan Gómez	Gerente General	CUMPLE	Máster en Sistemas
Mary Citelli	Asistente de Estudios Intern.	CUMPLE	Magister Educación
Oscar Krok	Asistente de Estudios Intern.	CUMPLE	Licenciado en Negocios
Alfredo Díaz	Jefe de Atención al Cliente	CUMPLE	Ingeniero Comercial
Odney Gaspard	Asistente de Migración	CUMPLE	Bachelor Idiomas
Joel Terán	Asistente de Migración	CUMPLE	Bachelor Idiomas
Roberto Córdova	Traductor	<b>INCUMPLE</b>	Licenciado en Idiomas
Nancy Astudillo	Asesora Comercial	CUMPLE	Licenciada en Negocios

**Comentario:**

Del total de empleados de la Corporación el 25%, no cumple con el perfil profesional para ocupar los puestos, ya que hay una persona, que por ser familiar del Gerente General ocupa un cargo de Asistente, siendo solo bachiller; las dos personas restantes ocupan sus cargos por ser de los pocos empleados que han estado desde que se creó la corporación.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Analizar el Reglamento Interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personas que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar las funciones de modo que se garantice el logro de objetivos y metas propuestas por la corporación.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO**

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>CÓMO INGRESO A LA EMPRESA</b>
Natasha Rosas	ENERO 2007	A la presente	Familiar del Gerente
Fanny Gómez	DICIEMBRE 2006	A la presente	Familiar del Gerente
Silvia Gómez	NOVIEMBRE 2006	A la presente	Familiar del Gerente
Zandra Chávez	ENERO 2007	A la presente	Esposa del Gerente
Estevan Gómez	ENERO 2006	A la presente	Fundador de la empresa
Mary Citelli	MAYO 2006	A la presente	Pruebas de Selección de Personal
Oscar Krok	MARZO 2008	A la presente	Pruebas de Selección de Personal
Alfredo Díaz	AGOSTO 2007	A la presente	Amigo del Gerente
Odney Gaspard	NOVIEMBRE 2009	Renunció	Pruebas de Selección de Personal
Joel Terán	NOVIEMBRE 2009	A la presente	Pruebas de Selección de Personal
Roberto Córdova	ENERO 2007	A la presente	Pruebas de Selección de Personal
Nancy Astudillo	ENERO 2008	A la presente	Pruebas de Selección de Personal

**Interpretación:**

Del total del personal que labora en Corporación Canadiense, 5 de 12 personas fueron contratadas por preferencias familiares y razones de estrecha amistad, y son ellos quienes ocupan los cargos de Jefes de los distintos departamentos.

**Comentario:**

Corporación Canadiense en sus inicios contaba con poco personal para su funcionamiento, razón por la cual el Gerente General ha contratando personas de acuerdo a preferencias familiares y amistades cercanas. Al transcurrir el tiempo ha contratado personal solicitando carpetas por la prensa escrita y vía internet, para luego realizar pruebas y seleccionar al personal adecuado. Dentro del período de la Auditoría de Gestión un empleado ha salido de la corporación.

**Recomendación:**

**Al Consejo Consultivo**

- Analizar sueldos, beneficios y seguridad laboral de los empleados que trabajan en la corporación, para de esta manera brindarles un ambiente de trabajo sólido y confiable.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---

**ANÁLISIS DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS EMPLEADOS**

**PERIÓDO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**DATOS DEL EVALUADO:**

**Nombre:** Fanny Gómez  
**Departamento:** Migración

**Puesto:** Jefe del Departamento de Migración  
**Fecha:** 05/02/2010

**FUNCIONES PRINCIPALES**

No.	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo		
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación				4			
2	Organización				3			
3	Dirección				2			
4	Control				2			

No.	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	4
2	Criterio	5
3	Calidad de trabajo	4
4	Técnica y organización del trabajo	5
5	Necesidad de supervisión	3
6	Capacitación recibida	2
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	3
9	Trabajo en Equipo	3
10	Responsabilidad y Disciplina	5
11	Relaciones interpersonales	1
12	Mejora Continua	4

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>	<b>PUNTAJE:</b>	Metas=	11
		Factores=	42
<b>FIRMA:</b>	<b>TOTAL:</b>		<b>53</b>

**Rangos de puntuación:**

De 81 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 61 a 80 puntos Bueno (B)

De 50 a 60 puntos Regular (R)

De 40 a 49 puntos Deficiente (D)

**Conclusión:**

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del Departamento de Migración se obtuvo una calificación de 53, que se encuentra en un rango de puntuación “Regular”; debido a que no existe un formato de evaluación de desempeño y al no ser evaluados periódicamente, los empleados no cumplen con todas sus actividades, y además el Jefe de Migración ha dejado a un lado este tema debido a que no existe una persona responsable o delegado que se dedique específicamente a dicha evaluación.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Reunirse con el Jefe del Departamento de Migración y diseñar un formato de evaluación al personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a los objetivos departamentales.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 12-02-2010
--	---

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% del personal desconoce la visión y tampoco entiende completamente del concepto.
<u>Empleados que la comparten</u> Empleados que la conocen	<u>0</u> =0.00    0% 1	La única persona que conoce la misión no la comparte.
<b>MISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	Al igual que la visión su importancia no ha trascendido.
<u>Empleados que la participan en su definición</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% de los empleados no participan en la definición de la misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	<u>1</u> =0.25    25% 4	El 75% de los objetivos definidos no se han alcanzado.
<b>ESTRATÉGICAS</b>		
<u>Estrategias implantadas</u> Total de Estrategias	<u>2</u> =0.25    25% 8	El 75% del total de estrategias no se han implementado.

<b>POLÍTICAS</b>		
<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	<u>2</u> =0.50    50% 4	El 50% de las políticas establecidas no son aplicadas.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Áreas sustantivas</u> Total áreas	<u>5</u> =1.00    100% 5	Del total de empleados se determina que existe dos por área de trabajo.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<u>Empleados</u> Número de departamentos	<u>12</u> =2.4    2 person. 5	Cada departamento está integrado por 2 o 3 personas.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Departamentos con mejoras</u> Total de departamentos	<u>3</u> =0.60    60% 5	El 40% de los departamentos necesitan aún mejoras de infraestructura.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<u>Análisis de puestos</u> Total de Personal	<u>0</u> =0.00    0% 12	El 100% de los puestos existentes aún no han sido analizados.



<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>LIDERAZGO</b>		
<u>Estilos de liderazgo</u>	<b>1 =0.50</b>	<b>50%</b>
Total de estilos empleados	<b>2</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>		
<u>Canales de comunicación</u>	<b>2 =0.40</b>	<b>40%</b>
Total de departamentos	<b>5</b>	
<b>MOTIVACIÓN</b>		
<u>Personal que recibe incentivos</u>	<b>1 =0.33</b>	<b>33%</b>
Total de personal	<b>3</b>	
<b>CONTROL</b>		
<b>PROCESO</b>		
<u>Acciones correctivas</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>
Total de acciones	<b>2</b>	
<b>HERRAMIENTAS</b>		
<u>Controles presupuestarios</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>
Total de Controles	<b>2</b>	
<b>CALIDAD</b>		
<u>Sistemas de calidad usados</u>	<b>0 =1.00</b>	<b>100%</b>
Total de sistemas	<b>0</b>	
<p>No se emplean el 50% del os estilos de liderazgo.</p> <p>El 60% no utiliza canales de comunicación efectivos.</p> <p>El 67% de los empleados no recibe incentivos.</p> <p>No existen sistemas de control de calidad ISO.</p>		

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO**  
**DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN	
	PUNTOS MÁXIMOS

Elementos Específicos	Establecidos	Obtenidos	
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>110</b>	
1.1 Visión	50	10	
1.2 Misión	50	10	
1.3 Objetivos	50	20	<b>11%</b>
1.4 Estrategias	50	20	
1.5 Políticas	50	50	
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>190</b>	
2.1 Estructura Organizacional	80	80	
2.2 División y Distrib. de funciones	80	40	<b>19%</b>
2.3 Cultura Organizacional	80	70	
2.4 Recurso Humanos	60	0	
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	
3.1 Liderazgo	90	80	
3.2 Comunicación	80	10	<b>10%</b>
3.3 Motivación	80	10	
<b>4. CONTROL</b>	<b>200</b>	<b>130</b>	
4.1 Proceso	70	70	
4.2 Herramientas	60	60	<b>13%</b>
4.3 Calidad	70	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>525</b>	<b>53%</b>

**Comentario:**

De los cuatro elementos específicos analizados, en el primero se observa que la planificación estratégica de la corporación no es difundida a los todos empleados, los que tienen un mínimo conocimiento son los jefes departamentales; en el segundo elemento: organizacional, en lo relacionado a Recursos Humanos no existe dicho departamento ni el personal para ejercer mando en el mismo; en el tercero: dirección, existe baja motivación y no hay comunicación compartida (feedback) entre los empleados del departamento; y el cuarto elemento: control, no existe la aplicación de un sistema de calidad en la empresa.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General**

- En la cartelera exponer la misión y visión de la corporación para que los empleados puedan observarlas y vía intranet comunicar en resumen la planificación estratégica.
- Definir un proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación con el fin de desarrollar y mantener personal valioso.
- Motivar a los empleados por medio de programas de interacción, y cumplir con los incentivos para que desarrollen espíritu de equipo.

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE MIGRACIÓN  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

**INDICADORES DE EFICACIA**

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas} = 5}{\text{Metas Programadas} = 10} = 0.50 \rightarrow 50\%$$

*El índice de eficacia programática de Migración indica un resultado negativo ya que no logro cumplir totalmente con los objetivos formulados, únicamente alcanzó el 40% de los mismos.*

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido} = 600}{\text{Presupuesto Asignado} = 1000} = 0.60 \rightarrow 60\%$$

*En el índice presupuestal, una cifra mayor a uno significa sobre ejercicio por lo tanto el Departamento de Migración utilizó sus recursos de manera eficiente en un 60% lo que le permitió trabajar organizadamente.*

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia Programática} = 0.50}{\text{Eficiencia Presupuestal} = 0.60} = 0.83 \rightarrow 83\%$$

*Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal, por lo tanto el Departamento de Migración utilizó un 83% el presupuesto autorizado con el mínimo de los recursos disponibles.*

#### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 2007} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{2}{8} = 0.25$$

$$\text{Productividad 2008} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{3}{8} = 0.38$$

$$\text{Productividad 2008/2007} = \frac{0.38}{0.25} = 1.52 - 1 = 0.52 \rightarrow 52\%$$

*El índice de productividad del Departamento de Migración indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 0.25 operaciones al día por empleado, de 0.38 operaciones obtenidas en el año 2008; el índice de productividad se incrementó en un 52%.*

**Conclusión:**

En eficacia programática se obtuvo un mínimo porcentaje ya que únicamente se logró cumplir con el 50% de los objetivos departamentales propuestos. La eficacia presupuestal mantiene un 60% que se encuentra dentro del parámetro aceptado, ya que no utilizó más fondos de los asignados en el presupuesto. Y en el índice de productividad, el rendimiento de los empleados es del 52%.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Reunirse con el Jefe del Departamento de Migración para desarrollar programas que ayuden a cumplir con los objetivos departamentales, brindando incentivos y para que a su vez trabajen en equipo.

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

**ANÁLISIS DE LOS RECHAZOS EN LA EMBAJADA DE CANADÁ**  
**PERIÓDO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Hay tres métodos básicos para obtener una visa de residencia: 1) a través de una relación familiar con un ciudadano americano o residente legal permanente, 2) a través de un contrato de trabajo, estudios en el exterior o 3) a través del Programa de Diversidad de Visas de Residencia (sorteo de visas).

No.	Razones	Porcentaje	Aplicantes rechazados
1	Antecedentes criminales	0%	0
2	No hablan fluido el idioma inglés en el momento de la entrevista	35%	5
3	Vivir ilegalmente en Canadá	1%	1
4	Falta de documentación	25%	4
5	Prueba inadecuada de vínculos en el país de residencia	10%	2
6	Insuficiente fondos financieros para el viaje	15%	3
7	Insuficiente evidencia de estabilidad económica personal	10%	2
8	Infracción previa a las leyes de inmigración	4%	1
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>

**Interpretación:**

En el cuadro se exponen las razones por las cuales los aplicantes son rechazados en la Embajada de Canadá, el mayor porcentaje 35% corresponde a que los aplicantes no hablan fluido el idioma inglés en el momento de la entrevista, el 25% corresponde a la falta de documentación de parte de los estudiantes o profesionales y en tercer lugar con un 15% corresponde a que no poseen los fondos financieros necesarios para el viaje.

**Comentario:**

Al finalizar el año 2008 captaron 70 aplicantes/clientes, de los cuales 18 personas en el momento de acudir a la embajada de Canadá para que le otorguen la visa fueron rechazadas, la razón principal es porque en el momento de la entrevista, los aplicantes no hablan el idioma inglés y no responden correctamente las preguntas realizadas por el oficial consular.

**Recomendación:**

**Jefe de Estudios Internacionales**

- Revisar detalladamente los documentos presentados por el aplicante y asistirle en todo momento, con esto se logrará identificar qué personas en realidad están preparadas en el idioma inglés/francés; y en caso de no estar apto, ofrecer un curso rápido para que estén preparados en el momento la entrevista en la embajada de Canadá, Estados Unidos, etc.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---





### **Conclusión:**

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del Departamento de Estudios Internacionales se obtuvo una calificación de 64, que se encuentra en un rango de puntuación “Bueno”; no llegó a alcanzar 100 puntos ya que el Gerente General no se ha preocupado en difundir la planificación estratégica para el conocimiento de todos, y así cumplan con los objetivos propuestos. Además al no ser evaluados periódicamente, los empleados no desempeñan de manera eficiente su función.

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente General**

- Reunirse con el Jefe del Departamento de Estudios Internacionales y diseñar un formato de evaluación al personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a los objetivos departamentales.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% del personal desconoce la visión y tampoco entiende completamente del concepto.
<u>Empleados que la comparten</u> Empleados que la conocen	<u>0</u> =0.00    0% 1	La única persona que conoce la visión no comparte la misma.
<b>MISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	Al igual que la visión su importancia no ha trascendido.
<u>Empleados que la participan en su definición</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% de los empleados no participan en la definición de la misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	<u>2</u> =0.50    50% 4	El 50% de los objetivos definidos no se han alcanzado.
<b>ESTRATÉGICAS</b>		
<u>Estrategias implantadas</u> Total de Estrategias	<u>3</u> =0.50    50% 6	El 50% del total de estrategias no se han implementado.

<b>POLÍTICAS</b>		
<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	<u>2</u> =0.50    50% 4	El 50% de las políticas establecidas son aplicadas.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Áreas sustantivas</u> Total áreas	<u>5</u> =1.00    100% 5	Del total de empleados se determina que existe dos por área de trabajo.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<u>Empleados</u> Número de departamentos	<u>12</u> =2.4    2 person. 5	Los departamentos están integrados por 2 personas.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Departamentos con mejoras</u> Total de departamentos	<u>3</u> =0.60    60% 5	El 40% de los departamentos necesitan aún mejoras de infraestructura.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<u>Análisis de puestos</u> Total de Personal	<u>0</u> =0.00    0% 12	El 100% de los puestos existentes aún no han sido analizados.

<b>DIRECCIÓN</b>			
<b>LIDERAZGO</b>			
<u>Estilos de liderazgo</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de estilos empleados	<b>2</b>		
<b>COMUNICACIÓN</b>			
<u>Canales de comunicación</u>	<b>3 =0.60</b>	<b>60%</b>	El 40% no utiliza canales de comunicación efectivos.
Total de departamentos	<b>5</b>		
<b>MOTIVACIÓN</b>			
<u>Personal que recibe incentivos</u>	<b>1 =0.33</b>	<b>33%</b>	El 67% de los empleados no recibe incentivos.
Total de personal	<b>3</b>		
<b>CONTROL</b>			
<b>PROCESO</b>			
<u>Acciones correctivas</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de acciones	<b>2</b>		
<b>HERRAMIENTAS</b>			
<u>Controles presupuestarios</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de Controles	<b>2</b>		
<b>CALIDAD</b>			
<u>Sistemas de calidad usados</u>	<b>0 =1.00</b>	<b>100%</b>	No existen sistemas de control de calidad ISO.
Total de sistemas	<b>0</b>		

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN	
	PUNTOS MÁXIMOS

Elementos Específicos	Establecidos	Obtenidos	
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	
1.1 Visión	50	10	
1.2 Misión	50	10	
1.3 Objetivos	50	20	<b>10%</b>
1.4 Estrategias	50	20	
1.5 Políticas	50	40	
<b>1. ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>210</b>	
2.1 Estructura Organizacional	80	90	
2.2 División y Distrib. de funciones	80	40	<b>21%</b>
2.3 Cultura Organizacional	80	80	
2.4 Recurso Humanos	60	0	
<b>2. DIRECCIÓN</b>	<b>250</b>	<b>160</b>	
3.1 Liderazgo	90	90	
3.2 Comunicación	80	60	<b>16%</b>
3.3 Motivación	80	10	
<b>3. CONTROL</b>	<b>200</b>	<b>130</b>	
4.1 Proceso	70	70	
4.2 Herramientas	60	60	<b>13%</b>
4.3 Calidad	70	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>640</b>	<b>64%</b>

**Comentario:**

De los cuatro elementos específicos analizados en el Departamento de Estudios Internacionales, en el primero se observa que la planificación estratégica no es difundida a los todos empleados, solamente fue mencionada al Jefe del departamento; en el segundo elemento: organizacional, en lo relacionado a División y Distribución de Funciones, no han realizado un documento en donde se detalle las actividades que debe realizar cada miembro del departamento para supervisar y verificar si dan cumplimiento; en el tercero: dirección, existe baja motivación y no hay comunicación compartida (feedback) entre los empleados del departamento; y el cuarto elemento: control, no existe la aplicación de un sistema de calidad en la empresa.

**Recomendaciones:**

**Al Jefe de Estudios Internacionales**

- Reunirse con el Gerente General y diseñar un manual de procedimientos para los empleados del departamento, para así supervisar el fiel cumplimiento de los objetivos.
- Sensibilizar a los empleados para que convivan y se comuniquen de manera más proactiva unos con otros.

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 11-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 12-02-2010

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

**INDICADORES DE EFICACIA**

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas} = 4}{\text{Metas Programadas} = 10} = 0.40 \rightarrow 40\%$$

*El índice de eficacia programática de Estudios Internacionales indica un resultado negativo ya que no logro cumplir totalmente con los objetivos formulados, únicamente alcanzó el 40% de los mismos.*

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido} = 600}{\text{Presupuesto Asignado} = 1000} = 0.60 \rightarrow 60\%$$

*En el índice presupuestal una cifra mayor a uno significa sobre ejercicio por lo tanto el Departamento de Estudios Internacionales utilizó sus recursos de manera eficiente en un 60% lo que le permitió trabajar organizadamente.*

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia Programática} = 0.40}{\text{Eficiencia Presupuestal} = 0.60} = 0.67 \rightarrow 67\%$$



*Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal, por lo tanto el Departamento de Estudios Internacionales utilizó un 67% el presupuesto autorizado con el mínimo de los recursos disponibles.*

#### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 2007} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{4}{8} = 0.50$$

$$\text{Productividad 2008} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{6}{8} = 0.75$$

$$\text{Productividad 2008/2007} = \frac{0.75}{0.50} = 1.50 - 1 = 0.50 \rightarrow 50\%$$

*El índice de productividad del Departamento de Estudios Internacionales indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 0.50 operaciones al día por empleado, de 0.75 operaciones obtenidas en el año 2008; el índice de productividad se incrementó en un 50%.*

**Conclusión:**

En eficacia programática se obtuvo un 40% únicamente, es decir el 60% de los objetivos departamentales propuestos no fueron cumplidos. La eficacia presupuestal mantiene un 60% que se encuentra dentro del parámetro aceptado, ya que no utilizó más fondos de los asignados en el presupuesto. Y el rendimiento de los empleados (Índice de productividad 2008/2007) es de 50%.

**Recomendación:**

**Al Jefe de Estudios Internacionales**

- Junto con el Gerente General calificar la interacción con los miembros del departamento para que se comuniquen de manera más proactiva y cumplan los objetivos departamentales.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 12-02-2010
--	---

<b>ANDEAN</b> <b>AUDITORES</b>	<b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b> <b>CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DEL NÚMERO DE</b> <b>APLICANTES QUE CAPTAN A TRAVÉS DE CONVENIOS</b> <b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b>	<b>PE19. 1/4</b>
-----------------------------------	---	------------------

**Número de aplicantes que capta la corporación a través de su convenio**  
**con Instituciones Educativas**

**MENSUAL / AÑO 2008**

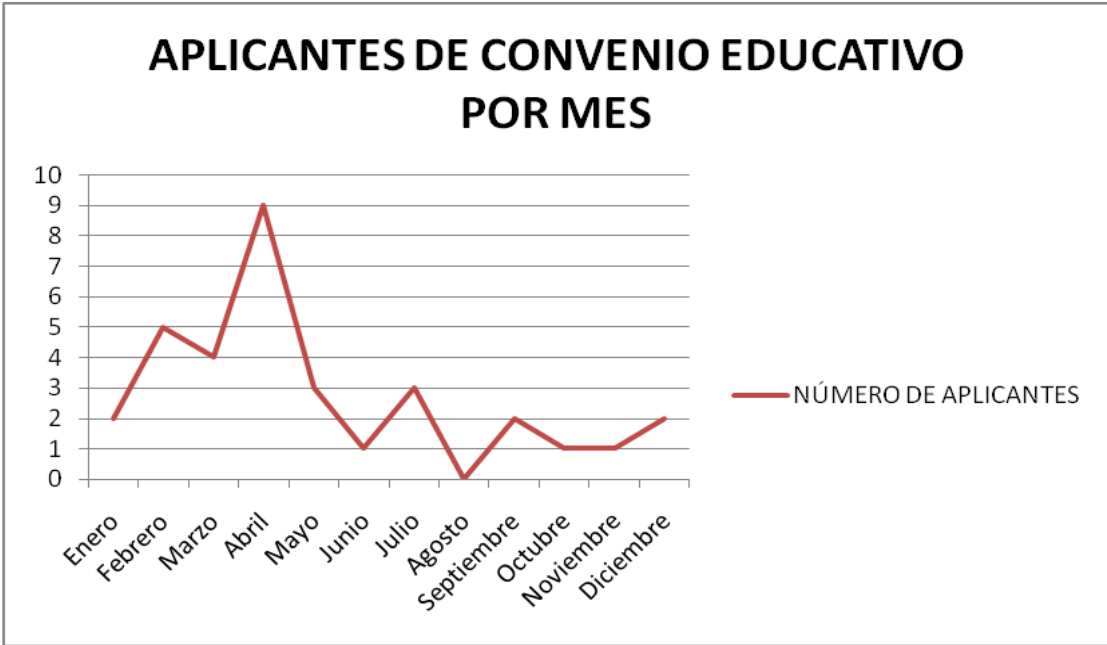
MESES	NÚMERO DE APLICANTES
Enero	2
Febrero	5
Marzo	4
Abril	9
Mayo	3
Junio	1
Julio	3
Agosto	0
Septiembre	2
Octubre	1
Noviembre	1
Diciembre	2
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

**≠ Papel proporcionado por el cliente**

Aplicantes Captados
Número de Aplicantes a Captar

<table border="1"> <tr> <td>Aplicantes Captados</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Número de Aplicantes a Captar</td> <td>50</td> </tr> </table>	Aplicantes Captados	33	Número de Aplicantes a Captar	50	
Aplicantes Captados	33				
Número de Aplicantes a Captar	50				
<table border="1"> <tr> <td><b>Aplicantes Captados</b></td> <td rowspan="2"><b>66%</b></td> </tr> <tr> <td><b>Número de Aplicantes a Captar</b></td> </tr> </table>	<b>Aplicantes Captados</b>	<b>66%</b>	<b>Número de Aplicantes a Captar</b>		
<b>Aplicantes Captados</b>	<b>66%</b>				
<b>Número de Aplicantes a Captar</b>					

GRÁFICO No. 8



**Interpretación:**

Los convenios con Instituciones Educativas, entre ellas colegios secundarios, universidades e institutos superiores, le permiten a la corporación captar un mayor número de aplicantes. El convenio con cada institución determina que deben tener por lo menos 50 aplicantes reclutados por medio de dichos convenios; el indicador determinó una efectividad del 66%, este valor no alcanza la eficiencia total ya que son 17 aplicantes que no lograron captar, y se debe a que las Instituciones Educativas no han logrado captar los aplicantes suficientes o no están realizando publicidad de CORPORACIÓN CANADIENSE dentro de su alumnado, lo que conllevaría a la terminación de los convenios educativos.

**Conclusión:**

El porcentaje de alumnos captados por convenios con Instituciones Educativas es del 66%, no se ha logrado alcanzar el 100% ya que las Instituciones no realizan la publicidad necesaria de Corporación Canadiense, y por otro lado los padres de los estudiantes no cuentan con los recursos económicos para pagar un curso o programa en el exterior.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Realizar convenios con instituciones educativas, en donde el estrato social del alumnado sea “medio-alto” o “alto”, ya que son ellos lo que tienen mayor facilidad económica en cumplir con todos los requisitos.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---

**CUADRO COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA DE LOS SERVICIOS**

**PERIÓDO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

PROGRAMAS	Corporación Canadiense	COMPETENCIA			
		EF (Education First)	Debilidades	APEX	Debilidades
<b>ESTUDIOS INTERNACIONALES</b>			Tiempo de espera demasiado extenso. Solo proporciona asesoramiento con la tramitación.		Ofrece una sola clase de programa. Posicionamiento medio.
Pasantías	X	X		X	
Pre-grado	X	X			
Post-grado	X	X			
Maestrías	X	X			
Doctorado	X	X			
<b>TRABAJA Y ESTUDIA</b>	X	X	Precios elevados	X	No ofrece plazas de trabajo de largo tiempo
<b>ESTUDIOS DE FRANCÉS</b>	X			X	No ofrece becas
<b>ESTUDIOS DE INGLÉS</b>	X	X	Precios elevados	X	No ofrece becas
<b>SUMMER ENGLISH CAMPS</b>	X	X	Precios elevados	X	

**Interpretación:**

Los competidores principales de Corporación Canadiense son EF (Education First) y APEX, quienes brindan valores agregados para atraer más clientes; sin embargo, Corporación Canadiense ofrece una amplia gama de programas y mantiene relaciones estrechas con instituciones y universidades de prestigio dentro de los países de destino, a pesar de estar pocos años en el mercado. Algunas de las debilidades de la competencia son:

- El tiempo de espera para finiquitar el contrato es demasiado extenso.
- Proporcionan asesoramiento solo con la tramitación.
- No ofrecen plazas de trabajo de largo tiempo.
- Precios elevados.

**Comentario:**

Corporación Canadiense sobresale de la competencia ya que mantiene convenios con aproximadamente treinta instituciones académicas, incluyendo universidades reconocidas mundialmente y escuelas de idiomas, además ofrece planes de estudio flexibles, el estudiante puede escoger entre 10, 20, 30 o hasta 40 horas semanales de clase; ofrece becas, los precios son asequibles y tiene varias opciones de especialización, que permite al estudiante adaptar el programa de acuerdo a sus necesidades.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Asignará a los Jefes de los Departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente casos y serán ellos los responsables de todo el proceso del aplicante, desde su recepción, hasta la firma del contrato, así como del asesoramiento para llevar adelante el proceso; para de esta manera justificar su presencia en el mercado con la firma de al menos 19 contratos mensuales.

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Fecha:</b> 09-02-2010



**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**PREGUNTAS:**

**1. ¿La atención brindada por el personal es amable y cordial?**

Si

No

**2. ¿Brindan asesoramiento con la documentación que se debe presentar en la embajada?**

Si

No

**3. ¿Les dan a conocer de manera detallada el proceso de aplicación para los diferentes programas estudiantiles y de trabajo?**

Si

No

**4. ¿Rinden un test evaluación para medir sus habilidades en el manejo del idioma inglés?**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. ¿Ofrecen facilidades de pago en los programas?**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Le ayudan a preparar su hoja de vida para presentar al empleador?**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Le preparan en el idioma inglés para la entrevista telefónica que tienen con el empleador en el país de destino?**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿El servicio de atención al cliente de la corporación atiende bien a sus necesidades?

Si

No

9. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de adquirir los servicios?

Si

No

10. ¿Ha recomendado usted a la empresa a otras personas?

Si

No

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

**PREGUNTAS:**

**11. ¿La atención brindada por el personal es amable y cordial?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	27	90%
NO=	3	<u>10%</u>
		100%

**12. ¿Brindan asesoramiento con la documentación que se debe presentar en la embajada?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	28	93%
NO=	2	<u>7%</u>
		100%

**13. ¿Les dan a conocer de manera detallada el proceso de aplicación para los diferentes programas estudiantiles y de trabajo?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	30	100%
NO=	0	<u>0%</u>
		100%

14. ¿Rinden un test evaluación para medir sus habilidades en el manejo del idioma inglés?

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	8	27%
NO=	22	<u>73%</u>
		100%

15. ¿Ofrecen facilidades de pago en los programas?

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	26	87%
NO=	4	<u>13%</u>
		100%

16. ¿Le ayudan a preparar su hoja de vida para presentar al empleador?

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	30	100%
NO=	0	<u>0%</u>
		100%

17. ¿Le preparan en el idioma inglés para la entrevista telefónica que tienen con el empleador en el país de destino?

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	20	67%
NO=	10	<u>33%</u>
		100%

**18. ¿El servicio de atención al cliente de la corporación atiende bien a sus necesidades?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	27	90%
NO=	3	<u>10%</u>
		100%

**19. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de adquirir los servicios?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	5	17%
NO=	25	<u>83%</u>
		100%

**20. ¿Ha recomendado usted a la empresa a otras personas?**

	No. de Personas	Porcentaje
SI=	21	70%
NO=	9	<u>30%</u>
		100%

Encuesta realizada a 30 clientes de Corporación Canadiense.

**Comentario:**

El servicio brindado por parte de los integrantes del Departamento de Atención al Cliente posee algunas debilidades como es la falta de asesoramiento en el idioma inglés en el momento en que el aplicante debe mantener una conversación telefónica con el empleador en el país de destino adicional, no se mide el nivel de inglés que posee cada persona, debido a esto cuando los aplicantes tienen la cita en la embajada, no mantienen una conversación fluida y son rechazados de inmediato; y por esta razón el 30% de los aplicantes no han recomendado a otras personas sobre los servicios que ofrece Corporación Canadiense.

**Recomendación:**

**Al Jefe de Atención al Cliente**

- Revisar la hoja de vida de los aplicantes minuciosamente y seleccionar a las personas que no poseen un nivel de inglés óptimo, para enviarlos a los cursos de inglés rápidos (Fast English) que ofrece la corporación y así puedan mantener conversaciones fluidas y así pueda obtener la visa inmediatamente.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 08-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 09-02-2010
--	---





**Conclusión:**

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del Departamento de Atención al Cliente se obtuvo una puntuación de 51 “Regular”, debido a que el Gerente General no ha diseñado y aplicado ningún formato de evaluación de desempeño al personal, y a su vez el Jefe de Estudios Internacionales no ha prestado mayor atención debido a que no existe una persona responsable o delegado que se dedique específicamente a dicha evaluación.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Reunirse con el Jefe del Departamento de Atención al Cliente y diseñar un formato de evaluación al personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a los objetivos departamentales.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 12-02-2010
--	---

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% del personal desconoce la visión y tampoco entiende completamente del concepto.
<u>Empleados que la comparten</u> Empleados que la conocen	<u>0</u> =0.00    0% 1	La única persona que conoce la visión no comparte la misma.
<b>MISIÓN</b>		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	Al igual que la visión su importancia no ha trascendido.
<u>Empleados que la participan en su definición</u> Total de Empleados	<u>1</u> =0.33    33% 3	El 67% de los empleados no participan en la definición de la misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	<u>1</u> =0.25    25% 4	El 75% de los objetivos definidos no se han alcanzado.
<b>ESTRATÉGICAS</b>		
<u>Estrategias implantadas</u> Total de Estrategias	<u>1.5</u> =0.30    30% 5	El 70% del total de estrategias no se han implementado.

<b>POLÍTICAS</b>		
<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	<u>2</u> =0.50    50% 4	El 50% de las políticas establecidas son aplicadas.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Áreas sustantivas</u> Total áreas	<u>5</u> =1.00    100% 5	Del total de empleados se determina que existe dos por área de trabajo.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<u>Empleados</u> Número de departamentos	<u>12</u> =2.4    2 person. 5	Los departamentos están integrados por 2 personas.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<u>Departamentos con mejoras</u> Total de departamentos	<u>3</u> =0.60    60% 5	El 40% de los departamentos necesitan aún mejoras de infraestructura.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<u>Análisis de puestos</u> Total de Personal	<u>0</u> =0.00    0% 12	El 100% de los puestos existentes aún no han sido analizados.

<b>DIRECCIÓN</b>			
<b>LIDERAZGO</b>			
<u>Estilos de liderazgo</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de estilos empleados	<b>2</b>		
<b>COMUNICACIÓN</b>			
<u>Canales de comunicación</u>	<b>2.5 =0.50</b>	<b>50%</b>	El 50% no utiliza canales de comunicación efectivos.
Total de departamentos	<b>5</b>		
<b>MOTIVACIÓN</b>			
<u>Personal que recibe incentivos</u>	<b>1 =0.33</b>	<b>33%</b>	El 67% de los empleados no recibe incentivos.
Total de personal	<b>3</b>		
<b>CONTROL</b>			
<b>PROCESO</b>			
<u>Acciones correctivas</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de acciones	<b>2</b>		
<b>HERRAMIENTAS</b>			
<u>Controles presupuestarios</u>	<b>2 =1.00</b>	<b>100%</b>	
Total de Controles	<b>2</b>		
<b>CALIDAD</b>			
<u>Sistemas de calidad usados</u>	<b>0 =1.00</b>	<b>100%</b>	No existen sistemas de control de calidad ISO.
Total de sistemas	<b>0</b>		

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN	
	PUNTOS MÁXIMOS

Elementos Específicos	Establecidos	Obtenidos	
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>120</b>	
1.1 Visión	50	10	
1.2 Misión	50	10	
1.3 Objetivos	50	20	<b>12%</b>
1.4 Estrategias	50	30	
1.5 Políticas	50	50	
<b>1. ORGANIZACIÓN</b>	<b>300</b>	<b>130</b>	
2.1 Estructura Organizacional	80	80	
2.2 División y Distrib. de funciones	80	20	<b>13%</b>
2.3 Cultura Organizacional	80	30	
2.4 Recurso Humanos	60	0	
<b>2. DIRECCIÓN</b>	<b>250</b>	<b>130</b>	
3.1 Liderazgo	90	80	
3.2 Comunicación	80	40	<b>13%</b>
3.3 Motivación	80	10	
<b>3. CONTROL</b>	<b>200</b>	<b>130</b>	
4.1 Proceso	70	70	
4.2 Herramientas	60	60	<b>13%</b>
4.3 Calidad	70	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>510</b>	<b>51%</b>

**Comentario:**

De los cuatro elementos específicos analizados en el Departamento de Estudios Internacionales, en el primero se observa que la planificación estratégica no es difundida apropiadamente, solamente fue mencionada al Jefe del departamento y éste no ha comunicado a la personas que están a su cargo; en el segundo elemento: organizacional, en lo relacionado a División y Distribución de Funciones, no han realizado un documento en donde se detalle las actividades de cada persona; en el tercero: dirección, no hay motivación para realizar mayor cantidad de ventas; y el cuarto elemento: control, no existe la aplicación de un sistema de calidad en la empresa.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General**

- Implementar normas de calidad ISO que permitan desarrollar en forma eficiente todas las actividades que se llevan a cabo en la corporación.

**Al Jefe de Atención al Cliente**

- Realizar una valoración de las ventas realizadas personal del departamento, con el fin de establecer una comisión justa y equitativa.

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 12-02-2010
--	---

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas} = 3}{\text{Metas Programadas} = 10} = 0.30 \rightarrow 30\%$$

*El índice de eficacia programática de Migración indica un resultado negativo ya que no logro cumplir totalmente con los objetivos formulados, únicamente alcanzó el 30% de los mismos.*

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido} = 800}{\text{Presupuesto Asignado} = 800} = 1.00 \rightarrow 100\%$$

*En el índice presupuestal una cifra mayor a uno significa sobre ejercicio. En el Departamento de Atención al Cliente se utilizaron todos los recursos asignados al 100%.*

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática} = 0.30}{\text{Eficacia Presupuestal} = 1.00} = 0.30 \rightarrow 30\%$$

*Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal, por lo tanto el Departamento de Atención al Cliente utilizó en un 30% el presupuesto autorizado con el mínimo de los recursos disponibles.*

#### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 2007} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{5}{8} = 0.63$$

$$\text{Productividad 2008} = \frac{\text{No. Operaciones diarias}}{\text{No. Horas laborables}} = \frac{6}{8} = 0.75$$

$$\text{Productividad 2008/2007} = \frac{0.75}{0.63} = 1.19 - 1 = 0.19 \rightarrow 19\%$$

*El índice de productividad del departamento de Migración indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 0.63 operaciones al día por empleado, de 0.75 operaciones obtenidas en el año 2008; el índice de productividad se incrementó solamente en un 19%.*



**Conclusión:**

El departamento de Atención al Cliente alcanzó un nivel del 30% de eficacia programática es decir no cumplió con los objetivos y metas establecidas. Y ocupó todos los recursos asignados (índice presupuestal). Así mismo en el índice de productividad se obtuvo un mínimo porcentaje del 19%, el más bajo de los departamentos examinados.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Reunirse con el Jefe del Departamento de Atención al Cliente para reestructurar la base legal en lo referente a beneficios, sueldos y salarios; para otorgar al empleado estabilidad laboral y así el empleado en reciprocidad cumpla con los objetivos departamentales.

<b>Elaborado por:</b> VS	<b>Supervisado por:</b> PCH
<b>Fecha:</b> 11-02-2010	<b>Fecha:</b> 12-02-2010

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGO No. 1</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>HH1. 1/16</b></p>
---	---	-------------------------

<p><b>FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>
<p><b>Condición:</b></p> <p>Del análisis realizado al personal de la Corporación Canadiense se evidenció la falta de conocimiento de la planificación estratégica, por lo que no se identifican con la misma para su consecución.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>Con esta debilidad se incumple con los objetivos que se plantearon para la Corporación Canadiense dictados por el Gerente General.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>Esta falta de participación de la planificación estratégica se da por la falta de comunicación entre el Director General y los diferentes departamentos (Migración, Estudios Internacionales, Atención al cliente).</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>En virtud de lo expresado, al no conocer la planificación anual no se direccionan al personal de los departamentos para la consecución de objetivos, por lo que éstos no pueden ser medidos.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 2/16</b></p>
---	---	---

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La planificación estratégica de la corporación requiere de mayor difusión, ya que el personal no se identifica con ésta, no se ha evaluado su cumplimiento y no se cumplirán con los objetivos planteados por la misma.</p> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicará en el menor tiempo posible, mediante la intranet de la corporación y además mediante reuniones con los Jefes Departamentales la planificación estratégica a todo el personal, además de solicitar su participación u opinión al respecto de la misma, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>• Evaluará las labores de los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente con lo referente a la difusión y cumplimiento de la planificación estratégica.</li> </ul>
--

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 3/16</b></p>
---	---	---

<b>NO EXISTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<p><b>Condición:</b></p> <p>Se encontró que en los departamentos de examen no se aplican indicadores de gestión, lo que no permite medir la ejecución de las actividades realizadas en relación de lo planeado.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>Con esta debilidad, no se cumple cabalmente con el objetivo general que se planteó ya que no se evalúa el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados y actividades realizadas en los departamentos.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>Lo mencionado se debe a la falta de interés por parte del Directivo de la corporación y la falta de conocimiento de los indicadores que servirán en su medición de desempeño ya que no se han realizado auditorías de gestión anteriormente.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>En virtud de lo expresado, al no aplicar indicadores de gestión no se posee una herramienta de apoyo para medir el desempeño de las funciones.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 4/16</b></p>
---	---	---

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La corporación no aplica indicadores de gestión para evaluar su cumplimiento en las funciones de los Departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente, dificultando la medición ya que no cuentan con esta herramienta de apoyo.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar un equipo de trabajo para establecer los indicadores de gestión a utilizarse en cada departamento examinado de la corporación, que contribuyan a medir el desempeño de las funciones y su direccionamiento con los objetivos de la misma.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 5/16</b></p>
---	---	---

<p><b>FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL E INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b></p>
<p><b>Condición:</b></p> <p>No existe un Plan de Capacitación a ser aplicado durante cada año en la corporación, solo existen planes ya caducos.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>Con esta debilidad se incumple con las políticas de la corporación que considera: "CORPORACIÓN CANADIENSE desarrollará un sistema propio de administración de personal que incluirá la investigación científica y tecnológica a fin de procurar el mejoramiento continuo en la Gestión del Talento Humano".</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>Lo citado se debe a que no existe un departamento de Recursos Humanos que se encargue de desarrollar e implantar un Plan de Capacitación que a su vez supervise y de seguimiento continuo de lo expuesto.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>En consideración de este antecedente el personal no se desenvuelve como es debido en su campo, llegando a cometer errores al momento de entregar y difundir los programas estudiantiles y de trabajo que ofrece la corporación.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 6/16</b></p>
---	---	---

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>El personal de la corporación no recibe capacitaciones debido a que no existe un Plan de Capacitación actualizado, el cual debería ser desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los diferentes departamentos que existen en la misma, causando que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.</p> <p><b>Recomendaciones:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y mantener un Plan de Capacitación anual de acuerdo a las actividades que realiza cada persona dentro de la corporación ya que será importante para mejorar las actividades y procesos.</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño trimestral al personal de la corporación, de acuerdo al grado de responsabilidad que poseen en la misma.</li> </ul>
--

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 7/16</b></p>
---	---	---

<b>INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>
<p><b>Condición:</b></p> <p>La corporación no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades diarias.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben mantener un manual de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>Falta de seguimiento por parte del Gerente y Jefes de los departamentos que conforman la corporación a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades por costumbre, incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la corporación.</p>



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 8/16</b></p>
---	---	---

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La corporación no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada departamento y que pueden ocasionar problemas e inclusive poner en riesgo a la corporación.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse con los Jefes de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al cliente; para que elaboren un Manual de Procedimientos para cada departamento, y así controlen y supervisen las actividades de los empleados.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 9/16</b></p>
---	---	---

<b>PERSONAL NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES</b>
<p><b>Condición:</b></p> <p>El personal que labora en la corporación no cumple con los perfiles profesionales acorde a los cargos que desempeñan y que han sido contratados por afinidad y parentesco.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>Se está incumpliendo con el Reglamento Interno de la corporación, donde consta que la designación de funcionarios y empleados se realizará mediante concurso interno de merecimientos, en caso de no cumplir con el perfil requerido, la selección se la realizará a través de concurso externo.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>El Gerente General encargado de la contratación de personal ha desarrollado este proceso en base a recomendaciones y referencias por lo que actualmente el personal es contratado por condiciones de parentesco y afinidad.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>En razón de que el personal no cumple con los perfiles profesionales eso provoca riesgos operativos que afectan directamente a la corporación.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 10/16</b></p>
---	---	--

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>El personal que labora en la corporación se ha contratado por condiciones de afinidad y parentesco, no se ha llevado ninguna clase de selección y contratación que garantice que el personal cumple con los perfiles profesionales acordes a cada puesto y por ende se cumpla con las funciones de manera correcta.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno, es decir, a través de un concurso interno de merecimiento y en caso de no cumplir con el perfil requerido hacerlo mediante concurso externo y evitar cualquier clase de inconveniente.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 11/16</b></p>
---	---	--

<b>DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA DE LA BASE LEGAL</b>
<p><b>Condición:</b></p> <p>La base legal proporcionada por el cliente está incompleta, solo contiene: naturaleza, fines, constitución, estatutos y exclusión.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>La corporación debe basarse en leyes, reglamentos, estatutos, normas sólidas que garantice un camino viable hacia la consecución de objetivos corporativos, enmarcados siempre en el fiel cumplimiento de su base legal, teniéndola por escrita y dándola a conocer a cada uno de los trabajadores.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>El Gerente General no ha mostrado interés en poseer un soporte documentado en papeles y disco magnético donde se encuentre la base legal de la corporación, que administre el funcionamiento de la misma.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>Al no poseer un documento que rijas las actividades de la corporación, se da el incumplimiento de normas establecidas por falta de conocimiento por parte del personal.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 12/16</b></p>
---	---	--

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La Base Legal proporcionada por el cliente se encuentra incompleta, manifiestan que los documentos se han extraviado, y no poseen un soporte en documento escrito o digital para regirse bajo leyes que son de obligatorio cumplimiento para desarrollar actividades comerciales.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar y estandarizar la estructura administrativa de la Corporación Canadiense completando y ampliando la base legal para sus operaciones, para descentralizar el manejo operacional, y controlar las actividades basadas en leyes preestablecidas.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 13/16</b></p>
---	---	--

<b>INEXISTENCIA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL</b>
<p><b>Condición:</b></p> <p>El Gerente General y el Consejo Consultivo no aplican calificación de desempeño del personal.</p> <p><b>Criterio:</b></p> <p>La inexistencia de un formato para aplicar medidores de desempeño al personal de la corporación no permite medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño laboral de los mismos.</p> <p><b>Causa:</b></p> <p>El personal encargado (Gerente y Consejo Consultivo) no tienen conocimiento del tema puesto que no cuentan con el perfil profesional adecuado al puesto.</p> <p><b>Efecto:</b></p> <p>El no aplicar una medición de desempeño genera un ambiente laboral improductivo en la corporación, realizando tareas repetitivas y sin cumplir los objetivos planteados.</p>

<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGO No. 7</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>HH1. 14/16</b></p>
---	---	--------------------------

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La Corporación Canadiense no cuenta con personal apto y con conocimientos necesarios en esta área para que realice la medición del desempeño del personal.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General y Consejo Consultivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitarse en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

<p><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGO No. 8</b></p> <p><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p><b>HH1. 15/16</b></p>
---	---	--------------------------

**NO EXISTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA,  
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**Condición:**

Se encontró que en los departamentos de examen no existe la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y productividad, lo que no permite medir el buen uso de los recursos, el nivel en que se alcanzan los resultados al menor costo posible.

**Criterio:**

Con esta debilidad, no se cumple cabalmente con los objetivos específicos, ya que no se evalúa el grado en el cual una empresa logra sus objetivos y metas que pretendían alcanzarse, previstos en la normatividad legal o fijados documentadamente por autoridad competente.

**Causa:**

Lo mencionado se debe a la falta de interés por parte del Gerente General y la falta de conocimiento de los Jefes Departamentales, además que no se han realizado auditorías de gestión anteriormente.

**Efecto:**

Al no aplicar indicadores de eficacia, eficiencia y productividad no se posee una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos corporativos.



<p style="text-align: center;"><i>ANDEAN</i> <i>AUDITORES</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>CORPORACIÓN CANADIENSE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO No. 8</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HH1. 16/16</b></p>
---	---	--

<p><b>Conclusión:</b></p> <p>La corporación no aplica indicadores de eficiencia, eficacia y productividad para evaluar su cumplimiento de los objetivos y metas, dificultando la medición ya que no cuentan con esta herramienta de apoyo. Los departamentos auditados mantienen bajo nivel de eficacia programática es decir no logran cumplir con los objetivos propuestos. Obteniendo el Departamento de Atención al Cliente el más bajo de los porcentajes (19%).</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Al Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar un equipo de trabajo para establecer los indicadores de eficiencia, eficacia y productividad a utilizarse en cada departamento examinado de la corporación, que contribuyan al logro de los objetivos corporativos.</li> </ul>
---

<p><b>Elaborado por:</b> VS</p> <p><b>Fecha:</b> 15-02-2010</p>	<p><b>Supervisado por:</b> PCH</p> <p><b>Fecha:</b> 16-02-2010</p>
---	--

### **5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados se obtienen durante el examen de auditoría, se comunicarán a las autoridades mediante el informe que se entregará, con el propósito de que la información contenida, se utilicen oportunamente por las autoridades y personal involucrado procediendo a los correctivos necesarios en forma inmediata.

La evidencia encontrada y expuesta en el borrador de examen se deberá discutir con el personal involucrado, con el propósito de asegurar su aceptación y que los resultados del informe están sustentados.

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA**  
**DEPARTAMENTOS: MIGRACIÓN, ESTUDIOS INTERNACIONALES Y**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Período:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2008

**Objetivo:** Comunicar los resultados obtenidos en el examen de auditoría a los Jefes y empleados de la corporación, a través de un Informe de Auditoría que incluye: comentarios, conclusiones y recomendaciones; sustentados en los papeles de trabajo.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	RESP.	OBSERV.
1	Elaborar la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios y empleados relacionados con el periodo auditado.	CR2. 1/4	17-02-10	VS	
2	Realice una guía de distribución.	CR3. 1/1	17-02-10	VS	
3	Redactar el Informe Final de Auditoría al 31 de diciembre de la Corporación Canadiense.	Pg. 333	17-02-10	VS	
4	Elabore una Acta de Conferencia Final de resultados.	CR4. 1/2	17-02-10	VS	
5	Lectura del borrador del Informe Final de Auditoría.		17-02-10	VS	

<b>Elaborado por:</b> VS <b>Fecha:</b> 02-02-2010	<b>Supervisado por:</b> PCH <b>Fecha:</b> 03-02-2010
--	---

**Ing.**  
**Estevan Gómez**  
**Gerente General**  
**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la Corporación Canadiense, por el período comprendido entre el 01-01-2008 y 31-12-2008, realizado por ANDEAN AUDITORES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de la Corporación Canadiense, ubicado en la Av. Río Coca E8-32 y Av. De los Shyris, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Valeria Salas  
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**Dra.**  
**Fanny Gómez**  
**Jefe del Departamento de Migración**  
**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la Corporación Canadiense, por el período comprendido entre el 01-01-2008 y 31-12-2008, realizado por ANDEAN AUDITORES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de la Corporación Canadiense, ubicado en la Av. Río Coca E8-32 y Av. De los Shyris, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Valeria Salas  
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**Lcda.**

**Silvia Gómez**

**Jefe del Departamento de Estudios Internacionales**

**CORPORACIÓN CANADIENSE**

**Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la Corporación Canadiense, por el período comprendido entre el 01-01-2008 y 31-12-2008, realizado por ANDEAN AUDITORES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de la Corporación Canadiense, ubicado en la Av. Río Coca E8-32 y Av. De los Shyris, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Valeria Salas

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**Ing.**  
**Alfredo Díaz**  
**Jefe del Departamento de Atención al Cliente**  
**CORPORACIÓN CANADIENSE**  
**Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la Corporación Canadiense, por el período comprendido entre el 01-01-2008 y 31-12-2008, realizado por ANDEAN AUDITORES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de la Corporación Canadiense, ubicado en la Av. Río Coca E8-32 y Av. De los Shyris, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Valeria Salas  
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

<b>No.</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>	<b>Observaciones</b>
1	Ing. Estevan Gómez	Gerente General	18-02-2010		
2	Dra. Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	18-02-2010		
3	Lcda. Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales	18-02-2010		
4	Ing. Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	18-02-2010		

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 22-12-09

**Supervisado por:** ECH

**Fecha:** 25-12-09

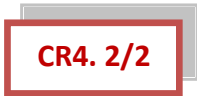


ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTECIDOS  
EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN  
CANADIENSE, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO  
ENTRE EL 2008-01-01 Y EL 2008-12-31.

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los ocho días del mes de marzo del año dos mil diez, a las diez y ocho horas, los (as) suscritos (as): Ing. Estevan Gómez, Ing. Patricio Chávez Supervisor e Ing. Valeria Salas, Jefe de equipo, se constituyen en Auditoría de la Corporación Canadiense, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la Corporación Canadiense, por el período comprendido entre el 2008-01-01 y el 2008-12-31 que fue realizada de conformidad a la orden de trabajo No. 04-CCA-2009 de 2009-30-10.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular CF001 de 2010-03-04, a los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto en presencia de los abajo firmantes se precedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.



Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA Y C.I.</b>
Ing. Estevan Gómez	Gerente General	
Dra. Fanny Gómez	Jefe del Departamento de Migración	
Lcda. Silvia Gómez	Jefe del Departamento de Estudios Internacionales	
Ing. Alfredo Díaz	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	

### **5.3.1. Supervisión del trabajo de Auditoría**

El trabajo de auditoría requiere de la correcta supervisión de parte del auditor encargado de la misma, el supervisor realizará en cada fase diversas acciones que le permitan evaluar el cumplimiento del examen, por lo que entre sus actividades están:

- Determinar el grado de supervisión que requieren el jefe de equipo de auditoría y los auditores operativos, considerando la experiencia y capacidad profesional que el equipo posee.
- Revisar el plan general, el objetivo y alcance de la auditoría, con todos los miembros del equipo de trabajo, con esto se asegurará su optimización y calidad.
- Determinación de presupuesto de tiempo y recursos disponible para cada una de las pruebas de auditoría.
- Instruirá a los auditores bajo su cargo sobre los objetivos, procedimientos y como debe ejecutarlos.
- Revisará los programas de auditoría elaborados por el Jefe de Equipo de Auditoría.
- Vigilará constante y estrechamente el trabajo que están llevando a cabo el equipo de auditores a fin de guiarlos cuando sea necesario.

- Revisará el contenido en forma de todos los papeles de trabajo realizados para garantizar su calidad y en algunos casos de completar o modificarlos con la oportunidad debida.
  
- En la fase de comunicación de resultados para la elaboración del informe revisará los papeles de trabajo observando que estos estén completos, contengan la evidencia necesaria y reúnen los requisitos de calidad.
  
- Participará conjuntamente con el Jefe de Equipo en la elaboración de los informes de auditoría el borrador y definitivo, además de participar en la conferencia final de comunicación de resultados.

### 5.3.2. Informe de Auditoría



*ANDEAN AUDITORES*

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE**

### **DEPARTAMENTOS A EXAMINAR:**

- **MIGRACIÓN**
- **ESTUDIOS INTERNACIONALES**
  - **ATENCIÓN AL CLIENTE**

**INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

## INDICE

<b>1. INDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>	<b>352</b>
<b>2. OFICIO PRESENTACIÓN DE INFORME</b>	<b>353</b>
<b>3. INFORME QUE CONTENDRÁ</b>	<b>354</b>
<b>3.1. Capítulo 1</b>	<b>354</b>
<b>3.1.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	<b>354</b>
3.1.1.1 Antecedentes	354
3.1.1.2 Motivo de la Auditoría	354
3.1.1.3 Objetivos de la Auditoría	354
3.1.1.4 Alcance de la Auditoría	355
3.1.1.5 Base Legal	355
3.1.1.6 Objetivos	356
<b>3.2. Capítulo 2</b>	<b>357</b>
<b>3.2.1 Resultados del Examen</b>	<b>357</b>

## ÍNDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>P.P</b>	Planificación Preliminar
<b>P.E</b>	Planificación Específica
<b>H.H</b>	Hojas de Hallazgos
<b>NAGAS</b>	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
<b>NEA</b>	Normas Ecuatorianas de Auditoría
<b>C.R</b>	Comunicación de Resultados

**ANDEAN AUDITORES**

**OFICIO No. CF001**

Quito, 19 de Febrero de 2010

**Señor**

**Estevan Gómez**

**GERENTE GENERAL DE LA CORPORACIÓN CANADIENSE**

**Presente.-**

Hemos efectuado el examen especial a los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente, por el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre del 2008.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las NAGAS y las NEA, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Valeria Salas

**Jefe de Equipo de Auditoría**



# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA CORPORACIÓN CANADIENSE**

## **CAPÍTULO 1**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **ANTECEDENTES**

La Corporación Canadiense es una empresa de Intercambio Cultural en donde ofertan servicios (programas estudiantiles y de trabajo) sistematizados, y por medio de las cuales los estudiantes y profesionales pueden viajar, estudiar, trabajar y convivir durante un período de tiempo en un país anfitrión; logrando de esta manera apreciar, aprender, valorar y comparar formas diferentes de convivencia social, comunitaria, familiar y estudiantil.

#### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

Según contrato firmado el 30 de octubre de 2009 y de conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009, se compromete a realizar una AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESO ADMINISTRATIVOS DE CORPORACIÓN CANADIENSE.

#### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de las actividades que se cumplen en los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente.

- Evaluar el control interno a través de un conocimiento específico de los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente de la Corporación Canadiense.
- Evaluar el desarrollo de actividades en los departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente aplicando indicadores de gestión.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Con fecha 30 de octubre del 2009, se inicia la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Corporación Canadiense, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se utilizan los recursos asignados.

### **BASE LEGAL**

La Corporación Canadiense se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento
- Ley para la Equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Migración
- Ley del Registro Único de Contribuyentes y su Reglamento
- Código Civil
- Código de Trabajo

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos Generales**

- ✓ Realizar un servicio efectivo y eficaz a favor de los estudiantes y profesionales ecuatorianos.
- ✓ Posicionarnos como la mejor opción en brindar servicios de pasantías, estudios académicos y trabajo en el exterior, para la gente ecuatoriana.
- ✓ Brindar asesoría profesional y personalizada, durante el proceso de aplicación para los diferentes tipos de programas.
- ✓ Mejorar las alianzas con Institutos, Academias y Universidades del Canadá, para brindar las opciones de becas y pasantías en Canadá.

## **CAPÍTULO 2**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Del análisis realizado al personal de la Corporación Canadiense se evidenció la falta de conocimiento de la planificación estratégica, por lo que no se identifican con la misma para su consecución.

Con esta debilidad se incumple con los objetivos que se plantearon para la Corporación Canadiense dictados por el Gerente General.

Esta falta de participación de la planificación estratégica se da por la falta de comunicación entre el Director General y los diferentes departamentos (Migración, Estudios Internacionales, Atención al cliente).

En virtud de lo expresado, al no conocer la planificación anual no se direcciona al personal de los departamentos para la consecución de objetivos, por lo que éstos no pueden ser medidos.

#### **Conclusión:**

La planificación estratégica de la corporación requiere de mayor difusión, ya que el personal no se identifica con ésta, no se ha evaluado su cumplimiento y no se cumplirán con los objetivos planteados por la misma.

## **Recomendaciones:**

### **Al Gerente General**

- Comunicará en el menor tiempo posible, mediante la intranet de la corporación y además mediante reuniones con los Jefes Departamentales la planificación estratégica a todo el personal, además de solicitar su participación u opinión al respecto de la misma, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Evaluará las labores de los departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente con lo referente a la difusión y cumplimiento de la planificación estratégica.

## **NO EXISTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Se encontró que en los departamentos de examen no se aplican indicadores de gestión, lo que no permite medir la ejecución de las actividades realizadas en relación de lo planeado.

Con esta debilidad, no se cumple cabalmente con el objetivo general que se planteó ya que no se evalúa el cumplimiento de las funciones por parte de los empleados y actividades realizadas en los departamentos.

Lo mencionado se debe a la falta de interés por parte del Directivo de la corporación y la falta de conocimiento de los indicadores que servirán en su medición de desempeño ya que no se han realizado auditorías de gestión anteriormente.

En virtud de lo expresado, al no aplicar indicadores de gestión no se posee una herramienta de apoyo para medir el desempeño de las funciones.

**Conclusión:**

La corporación no aplica indicadores de gestión para evaluar su cumplimiento en las funciones de los departamentos de migración, estudios internacionales y atención al cliente, dificultando la medición ya que no cuentan con esta herramienta de apoyo.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Nombrará un equipo de trabajo para establecer los indicadores de gestión a utilizarse en cada departamento examinado de la corporación, que contribuyan a medir el desempeño de las funciones y su direccionamiento con los objetivos de la misma.

## **INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN**

Se encontró que en la corporación solo se encuentra capacitado un porcentaje mínimo, del 33% inferior a la mitad del personal que labora en los diferentes departamentos.

Con esta debilidad se incumple con las políticas de la corporación que considera: “CORPORACIÓN CANADIENSE desarrollará un sistema propio de administración de personal que incluirá la investigación científica y tecnológica a fin de procurar el mejoramiento continuo en la Gestión del Talento Humano”.

Lo citado se debe a la falta de cumplimiento de planes de capacitación por parte del Director General, ya que no lo supervisan y no es de interés para la mayoría del personal de la corporación.

En consideración de este antecedente el personal no se encuentra debidamente capacitado e instruido en actividades que se relacionan con la Ley Migratoria Canadiense y en su respectivo proceso.

### **Conclusión:**

Los programas de capacitación establecidos en la corporación no se cumplen en su totalidad y los mismos no involucran una evaluación como comprobación de lo aprendido.

## **Recomendaciones:**

### **Al Gerente General:**

- Verificar el cumplimiento del 100% de los programas de capacitación elaborados para el personal de acuerdo a las necesidades de cada función.
- Realizar evaluaciones de desempeño trimestral al personal de la corporación, de acuerdo al grado de responsabilidad que poseen en la misma.

## **INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

La corporación no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades diarias.

Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben mantener un manual de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

Falta de seguimiento por parte del Gerente y Jefes de los departamentos que conforman la corporación a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.

Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades por costumbre, incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la corporación.



**Conclusión:**

La corporación no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada departamento y que pueden ocasionar problemas e inclusive poner en riesgo a la corporación.

**Recomendación:****Al Gerente General:**

- Reunirse con los Jefes de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al cliente; para que elaboren un Manual de Procedimientos para cada departamento, y así controlen y supervisen las actividades de los empleados.

**PERSONAL NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES**

El personal que labora en la corporación no cumple con los perfiles profesionales acorde a los cargos que desempeñan y que han sido contratados por afinidad y parentesco.

Se está incumpliendo con el Reglamento Interno de la corporación, donde consta que la designación de funcionarios y empleados se realizará mediante concurso interno de merecimientos, en caso de no cumplir con el perfil requerido, la selección se la realizará a través de concurso externo.

El Gerente General encargado de la contratación de personal ha desarrollado este proceso en base a recomendaciones y referencias por lo que actualmente el personal es contratado por condiciones de parentesco y afinidad.

En razón de que el personal no cumple con los perfiles profesionales eso provoca riesgos operativos que afectan directamente a la corporación.

**Conclusión:**

El personal que labora en la corporación se ha contratado por condiciones de afinidad y parentesco, no se ha llevado ninguna clase de selección y contratación que garantice que el personal cumple con los perfiles profesionales acordes a cada puesto y por ende se cumpla con las funciones de manera correcta.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

- Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno, es decir, a través de un concurso interno de merecimiento y en caso de no cumplir con el perfil requerido hacerlo mediante concurso externo y evitar cualquier clase de inconveniente.

## **DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA DE LA BASE LEGAL**

La base legal proporcionada por el cliente está incompleta, solo contiene: naturaleza, fines, constitución, estatutos y exclusión

La corporación debe basarse en leyes, reglamentos, estatutos, normas sólidas que garantice un camino viable hacia la consecución de objetivos corporativos, enmarcados siempre en el fiel cumplimiento de su base legal, teniéndola por escrita y dándola a conocer a cada uno de los trabajadores.

El Gerente General no ha mostrado interés en poseer un soporte documentado en papeles y disco magnético donde se encuentre la base legal de la corporación, que administre el funcionamiento de la misma.

Al no poseer un documento que rija las actividades de la corporación, se de el incumplimiento de normas establecidas por falta de conocimiento por parte del personal.

### **Conclusión:**

La Base Legal proporcionada por el cliente se encuentra incompleta, manifiestan que los documentos se han extraviado, y no poseen un soporte en documento escrito o digital para regirse bajo leyes que son de obligatorio cumplimiento para desarrollar actividades comerciales.

## **Recomendación:**

### **Al Gerente General**

- Modernizar y estandarizar la estructura administrativa de la Corporación Canadiense completando y ampliando la base legal para sus operaciones, para descentralizar el manejo operacional, y controlar las actividades basadas en leyes preestablecidas.

## **INEXISTENCIA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL**

El Gerente General y el Consejo Consultivo no aplican calificación de desempeño del personal.

La inexistencia de un formato para aplicar medidores de desempeño al personal de la corporación no permite medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño laboral de los mismos.

El personal encargado (Gerente y Consejo Consultivo) no tienen conocimiento del tema puesto que no cuentan con el perfil profesional adecuado al puesto.

El no aplicar una medición de desempeño genera un ambiente laboral improductivo en la corporación, realizando tareas repetitivas y sin cumplir los objetivos planteados.

### **Conclusión:**

La Corporación Canadiense no cuenta con personal apto y con conocimientos necesarios en esta área para que realice la medición del desempeño del personal.

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente General y Consejo Consultivo**

- Capacitarse en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.

### **NO EXISTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD**

Se encontró que en los departamentos de examen no existe la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y productividad, lo que no permite medir el buen uso de los recursos, el nivel en que se alcanzan los resultados al menor costo posible.

Con esta debilidad, no se cumple cabalmente con los objetivos específicos, ya que no se evalúa el grado en el cual una empresa logra sus objetivos y metas que pretendían alcanzarse, previstos en la normatividad legal o fijados documentadamente por autoridad competente.

Lo mencionado se debe a la falta de interés por parte del Gerente General y la falta de conocimiento de los Jefes Departamentales, además que no se han realizado auditorías de gestión anteriormente.

Al no aplicar indicadores de eficacia, eficiencia y productividad no se posee una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos corporativos.

### **Conclusión:**

La corporación no aplica indicadores de eficiencia, eficacia y productividad para evaluar su cumplimiento de los objetivos y metas, dificultando la medición ya que no cuentan con esta herramienta de apoyo. Los departamentos auditados mantienen bajo nivel de eficacia programática es decir no logran cumplir con los objetivos propuestos. Obteniendo el Departamento de Atención al Cliente el más bajo de los porcentajes (19%).

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente General**

- Nombrar un equipo de trabajo para establecer los indicadores de eficiencia, eficacia y productividad a utilizarse en cada departamento examinado de la corporación, que contribuyan al logro de los objetivos corporativos.

Particular que pongo en su conocimiento a fin de que las recomendaciones sean aplicadas de manera inmediata y obligatoria.

**Atentamente,**

**Valeria Salas**  
**Jefe de Equipo de Auditoría**

### **5.3.3. Seguimiento y monitoreo**

El auditor como parte del examen efectuará el seguimiento de las recomendaciones propuestas en el informe, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se plasmarán en una matriz de valor agregado, pero los resultados de esta incorporación de medidas se reflejarán en los Departamentos de Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente en un examen posterior.



**CORPORACIÓN CANADIENSE  
MONITOREO DE RECOMENDACIONES**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>No.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Observaciones</b>
1	Comunicará en el menor tiempo posible, mediante la intranet de la corporación y mediante reuniones con los Jefes Departamentales la planificación estratégica a todo el personal, además de solicitar su participación u opinión al respecto de la misma, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.	Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Jefes Departamentales	05-05-2010	
2	Nombrará un equipo de trabajo para establecer los indicadores de gestión a utilizarse en cada departamento examinado de la corporación, que contribuyan a medir el desempeño de las funciones y su direccionamiento con los objetivos de la misma.	Jefes de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Gerente General	05-05-2010	

3	Verificar el cumplimiento del 100% de los programas de capacitación elaborados para el personal de acuerdo a las necesidades de cada función.	Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Gerente General	05-05-2010	
4	Realizar evaluaciones de desempeño trimestral al personal de la corporación, de acuerdo al grado de responsabilidad que poseen en la misma.	Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Gerente General	05-05-2010	
5	Reunirse con los Jefes de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al cliente; para que elaboren un Manual de Procedimientos para cada departamento, y así controlen y supervisen las actividades de los empleados.	Jefes de los departamentos de: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Gerente General	05-05-2010	

6	Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno, es decir, a través de un concurso interno de merecimiento y en caso de no cumplir con el perfil requerido hacerlo mediante concurso externo y evitar cualquier clase de inconveniente.	Gerente General	Gerente General	05-05-2010	
7	La capacitación debe estar enfocada para todo el personal sea este administrativo u operativo porque el trabajo en equipo crea la eficiencia para la empresa.	Departamentos: Migración, Estudios Internacionales y Atención al Cliente	Gerente General	05-05-2010	

8	Modernizar y estandarizar la estructura administrativa de la Corporación Canadiense completando y ampliando la base legal para sus operaciones, para descentralizar el manejo operacional, y controlar las actividades basadas en leyes preestablecidas.	Gerente General	Gerente General	05-05-2010	
9	Capacitarse en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.	Gerente General Consejo Consultivo Jefes Departamentales	Gerente General	05-05-2010	

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 22-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 23-02-2010

#### **5.4. ACTUACIONES DEL AUDITOR**

La Auditoría de Gestión es un examen que debe ser desempeñado por personas que posean un adiestramiento educado y pericia profesional. El auditor en el ejercicio de su función observa normas de auditoría a fin de obtener el producto final de su trabajo.

La actuación del auditor será diligente en el empleo de criterios que determinen el alcance del trabajo, la selección, aplicación de métodos, técnicas, pruebas y procedimientos de auditoría.

La actuación del auditor también incluirá una actitud mental independiente en todo cuanto se relacione con el trabajo que está realizando, por lo que mantendrá un comportamiento imparcial y objetivo durante el examen.

El auditor mantendrá reserva profesional al conducir la auditoría y en la preparación del informe, ésta conducta debe mantenerse aún si ha cesado en el trabajo.

Dentro de la actuación del auditor se encuentra el no discutir las labores de control ni el resultado encontrado en ninguno de sus trabajos de auditoría con terceros.

#### **5.5. CONTROL DE AUDITORÍA**

La auditoría es un examen sistemático, ordenado y profesional que requiere de control de calidad durante todo este proceso.

El control de la auditoría se relaciona con la calidad de los métodos, técnicas y procedimientos empleados durante el trabajo por el grupo de auditores, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la auditoría y establecer patrones para controlar la calidad de sus resultados.

El trabajo de auditoría durante todas sus fases es supervisado en forma oportuna y documentada, evaluando la adhesión a las normas profesionales. El control de auditoría es realizado por profesionales que cuentan con experiencia y conocimiento suficiente de la auditoría.

Es importante conocer que la Contraloría General del Estado (Órgano de Control) formula procedimientos que permiten verificar periódicamente el control de calidad de la gestión del personal de las Unidades de Auditoría Interna en las Instituciones del Estado y de los auditores de las firmas privadas contratadas para realizar auditorías en las entidades públicas.

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Ord.	Descripción del Procedimiento	Responsable	Aplica			Fecha de Elaboración	Cumplimiento con lo planeado			Observaciones
			Norma	Ley	Reglamento		Totalidad	Parcial	N/A	
1	Entrega circular a funcionarios	VS			X	30/10/2009		X		Se entrego al Gerente General y a los Jefes de tres Departamentos
2	Elaboración Programa de Trabajo Preliminar	DG	X			23/12/2009	X			
3	Memorando de Planificación	VS	X			25/01/2010	X			
4	Elaboración Programa de Trabajo Específico	VS	X			15/02/2010	X			
5	Elaboración Hojas de Hallazgo	VS	X	X	X	15/02/2010	X			
6	Evaluación de Control Interno	VS	X		X	15/02/2010	X			
7	Cédulas	DG	X			15/02/2010	X			
8	Informe	VS	X	X		19/02/2010	X			
9	Comunicación de Resultados	DS	X	X		22/02/2010	X			
10	Monitoreo de recomendaciones	VS	X			22/02/2010	X			Se propuso el Papel de Trabajo pero aún no se cumple las fechas estimadas

**Elaborado por:** VS

**Fecha:** 17-02-2010

**Supervisado por:** PCH

**Fecha:** 18-02-2010

## **CAPÍTULO 6**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

1. La Auditoría de Gestión es una herramienta eficiente y confiable para apoyar las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño.
2. El manual de procedimientos es un instrumento primordial dentro de una organización y más aún cuando se busca alcanzar uno de los primeros lugares en el mercado; es por esto que debe ser aplicada y practicada, llevándola a cabo en la ejecución de las actividades, ya que por motivos internos como desconocimiento y descuido de parte de los altos directivos no se logran cumplir con los objetivos corporativos.
3. Los índices de gestión pueden medir el grado en el cual una entidad o actividad logra sus objetivos, metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse con el mínimo de los recursos.
4. El desarrollo de la presente tesis ha permitido conocer la estructura y funcionamiento de la Corporación Canadiense y con ello ha consolidado el conocimiento sobre el desarrollo de la Auditoría de Gestión.



## **6.2. RECOMENDACIONES**

1. Las organizaciones deberán determinar y proporcionar los recursos necesarios para realizar una Auditoría de Gestión y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, obteniendo más ventas e incrementando la rentabilidad.
2. Proveer a los empleados miembros de la Corporación Canadiense el archivo donde constan las políticas, normas y procedimientos para que tengan conocimiento de los mismos y así dispongan de una herramienta de soporte imprescindible para desarrollar las actividades y obtener resultados positivos.
3. La alta dirección debe aplicar índices de gestión a fin de contar con elementos fundamentales para la planificación y de esta manera medir la gestión empresarial buscando mayor rentabilidad social y económica de los recursos empleados.
4. Establecer y mantener un sistema de control y auditoría, para examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la corporación, optimizando la gestión en el corto, mediano y largo plazo.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Auditoría de Gestión.-** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de metas programas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

**Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Cliente.-** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

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

**Competencia.-** Situación de empresas que rivalizan en un mercado (nacional e internacional) ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Comunicación de Resultados.-** Es presentar los resultados de la auditoría en un informe final que permita a la máxima autoridad la toma de decisiones correctivas para la empresa.

**Corporación.-** Una corporación o sociedad corporativa es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural.

**Costo.-** Se denomina 'coste' o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.

**Cuestionarios.-** Conjunto sistematizado de preguntas sometido a la consideración de una persona para conocer, a través de las sucesivas respuestas que se den, los datos o circunstancias del asunto a que tales preguntas estén referidas.

**Ecología.-** Cuidado del medio ambiente. Se entenderá que la gestión de la administración ha sido ecológica si se ha preocupado de no afectar el medio ambiente.

**Economía.-** Los mejores resultados al menor costo. La economía está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos y tecnológicos, obteniendo la

cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado.

**Efectividad.-** Nivel en que se alcanzan los objetivos. Se refiere al grado en el cual una entidad o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en el normatividad legal o fijados documentadamente por la autoridad competente.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos y su comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Encuesta.-** Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

**Entrevista.-** Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sentimientos y forma de actuar.

**Ética.-** Es el cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano.

**Evaluación.-** Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia constatable.

**Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Indicador de Gestión.-** Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución.

**Macroeconomía.-** Estudio de los sistemas económicos de una nación, región, etc., como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o globales, como la renta nacional, las inversiones, exportaciones e importaciones, etc.

**Manual de Procedimientos.-** Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

**Planificación.-** Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Políticas.-** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**Recursos.-** Conjunto de elementos disponibles para llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos, etc.

**Subjetivo.-** Se dice de lo basado en sentimientos personales como la intuición, y no en la observación o razonamiento, y que puede ser influenciado por ideas previas. Que viene más de dentro del observador que de las observaciones del universo externo.

**Toma de decisiones.-** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

## BIBLIOGRAFÍA

- BADILLO AYALA, Jorge, “Auditoría de Gestión”, Primera Edición, Ecuador 2009.
- BREALEY, R. y Myers, S. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. 2<sup>da</sup> Edición. Madrid 2003.
- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, Internacional Thomson Editores, 2003.
- COSPIN, Oswaldo. "7 herramientas básicas para el control de calidad" 2<sup>da</sup> Edición. Venezuela 2004.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, México 2006.
- LARA ALVAREZ, Juan, “Administración Financiera”, Quito – 2004.
- MANTILLA B. Samuel A. “Control Interno”, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.
- MASON, LIND, MARCHAL, “Administración y Economía”, Décima Edición, Alfa Omega, México 2002.

- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Tercera Edición, Internacional Torzón Editores, México 2003.
- WHITTINGTON, Ray O. y PANY Kart, “Principios de la Auditoria”, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2004.
- Guía Didáctica Auditoría I, UTPL. (Universidad Técnica Particular de Loja).
- Normativa de Selección y Reclutación de personal de la Corporación Canadiense.
- Políticas de Venta de la Corporación Canadiense
- Planificación Estratégica de la Corporación Canadiense
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.hansacanada.com](http://www.hansacanada.com)