



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SOLUCIONES
TÉCNICAS INTEGRALES CÍA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ

**TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN:**

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA

**DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC
CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, C.P.A**

SANGOLQUÍ, 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC
ING. CARLOS SIERRA, C.P.A****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES CÍA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizado por la señorita Patricia Estefania Burbano Rodríguez, 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 la importancia que, por su contenido representa la investigación se recomienda su publicación.

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

Autorizan a la señorita Patricia Estefania Burbano Rodríguez que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero 2011.

DRA. Eugenia Camacho, MSC
DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES CÍA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Febrero 2011.

Patricia Estefania Burbano Rodríguez

Quito, 11 de Octubre del 2010

SEÑORES
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ATENCIÓN
Econ. Juan Lara
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA

Por medio de la presente, Yo ING. CARLOS SILVA ROMERO, Gerente General de la empresa “SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S” autorizo a la señorita PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ para que realice la tesis de grado: “PROPUESTA DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S”, para lo cual se le brindara información necesaria para el desarrollo de la misma.

Atentamente,

Ing. Carlos Silva Romero
GERENTE GENERAL SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES
C.I. 1700180712

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
AUTORIZACIÓN

YO, PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES CÍA. LTDA.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero 2011.

Patricia Estefania Burbano Rodríguez

DEDICATORIA

A mi familia:

Por ser mi mayor orgullo, por su apoyo y porque en ella encuentro todo el amor que necesito.

Patricia Estefanía Burbano Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su protección, amor y bendición, pues sin él hubiera sido imposible lograr mi objetivo.

A mi madre por su amor incondicional, confianza y dedicación, por ser el pilar de mi vida, la gestora de mis logros y la persona que más amo en este mundo.

A mi padre por su apoyo incondicional.

A mi hermana por su ayuda, preocupación, comprensión, lealtad y cariño.

A mis amigos, por su compañía, afecto y demostraciones de cariño, porque siempre estuvieron cuando más los necesite.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por haberse convertido en mi segundo hogar y quienes forman parte de ella, por brindarme todo el conocimiento adquirido durante mi carrera.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Dra. Eugenia Camacho, directora de la presente tesis, por su capacidad para guiar mis ideas, por su apoyo, paciencia, exigencia y confianza, pero sobre todo por ser un gran ser humano. Al Ing. Carlos Sierra, codirector, por su motivación, comprensión enseñanzas y ayuda durante el lapso de mi tesis.

A la empresa Soluciones Técnicas Integrales, por su colaboración para el logro de este trabajo, en especial al Ing. Carlos Silva Romero por su amistad, apoyo y confianza.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido va para toda mi familia, puesto que sin su apoyo y colaboración habría sido imposible la culminación de mi carrera.

Patricia Estefanía Burbano Rodríguez.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”, es una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento y proyectos industriales, a lo largo de sus 5 años de trayectoria ha logrado enrumbarse hacia mercados cada vez más exigentes, atendiendo en la actualidad a empresas importantes del sector e inclusive prestando servicios a compañías petroleras, cuyas necesidades se enmarcan dentro de estándares de calidad.

Por esta razón se ha considerado la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de los departamentos que forman parte de la misma, con el fin de medir los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del periodo auditado.

El presente examen de Auditoría de Gestión, está diseñado de la siguiente manera:

Capítulo I: Aspectos Generales

Constituye un conocimiento general de la organización, en donde se analizarán los antecedentes de la empresa, base legal, objetivos y organización estructural, funcional y personal de la misma.

Capítulo II: Direccionamiento Estratégico

En este capítulo se analiza: Misión, visión, objetivos y metas de los departamentos, políticas, estrategias, principios y valores de la empresa.

Capítulo III: Análisis Situacional

En este capítulo se realizara un análisis interno de la empresa con el propósito de comprender sus características esenciales e identificar las fortalezas y debilidades, mediante el estudio de la estructura organizativa, de los recursos y capacidades con las que cuenta; se realizara un análisis externo, con el objetivo de detectar las oportunidades y amenazas del entorno; y el análisis de la influencia microeconómica mediante el estudio de sus clientes, proveedores y competencia.

Capítulo IV: Metodología para la Auditoría de Gestión

En este capítulo se estudiará el marco teórico-conceptual y los formatos que serán aplicados en la ejecución de la Auditoría de Gestión, en donde se señalan las acciones a realizarse, y tiene como objetivo lograr que las etapas que integran la metodología, se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se realizarán y aplicarán las técnicas de análisis para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Capítulo V: “Auditoría de Gestión a la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”, ubicada en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha”.

En este capítulo se realizará el examen de auditoría a la empresa, en base a la metodología para la auditoría de gestión establecida en el capítulo anterior.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo constituye la fase concluyente del trabajo realizado, en donde, se emitirán conclusiones y recomendaciones puntuales del análisis realizado.

EXECUTIVE SUMMARY

The company "Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda." is an Ecuadorian company dedicated to providing services of maintenance and industrial throughout of its 5 years of career has been gotten to go to demanding markets, currently attending important companies in the sector and even providing services to oil companies, whose of quality standards.

For this reason we have considered the idea of getting an Auditorio of processes in the departments which the company for measuring levels of efficiency and effectiveness in the audited period.

This test of Audit is designed of the follow way:

Chapter I: General Aspects

It is a general knowledge of the organization, where it will be analyzed the history of the firm, legal basis, objectives and organizational structure, functional and personal of it.

Chapter II: Strategic Management

This chapter discusses: Mission, vision, objectives and departmental goals, policies, strategies, principles and values of the company.

Chapter III: Situational Analysis

This chapter will do an internal analysis of the company with the aim of understanding its essential characteristics and identify strengths and weaknesses, through of study of the organizational structure, resources and capabilities that it have, for an external analysis in order to identify opportunities and threats in the environment, and the analysis of the microeconomic influence through analysis of its customers, suppliers and competition.

Chapter IV: Methodology for Auditing

In this chapter we will study the theoretical and conceptual framework and formats to be applied in the implementation of the Management Audit, which help identify the actions to take and it has as objective, getting the steps up the methodology, leading a planned and systematic way, unifying criteria and limiting the depth with they will implement the analysis techniques to ensure the right development of the objectives and its results.

Chapter V: "Audit of the “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.” located in the city of Quito, in the Pichincha province."

In this chapter we will do the audit to the company, based on the methodology for auditing provided in the previous chapter.

Chapter VI: Conclusions and Recommendations

This chapter is the concluding phase of the work done, where, it will give the specific conclusions and recommendations of the analysis.

ÍNDICE

CAPITULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	2
1.1.2. Objetivos de la Empresa	9
1.2. La Empresa.....	10
1.2.1. Reseña Histórica	12
1.1.2. Organigrama	15
1.1.2.1. Organigrama Estructural	15
1.2.2.2. Organigrama Funcional	16
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	18
 CAPITULO 2	 19
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	19
2.1. Misión.....	19
2.2. Visión	20
2.3. Objetivos y Metas de los Departamentos	21
2.4. Políticas	23
2.5. Estrategias.....	24
2.6. Principios y valores	24

CAPITULO 3	26
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	26
3.1. Análisis Interno.....	26
3.1.1. Departamento Recursos Humanos	27
3.1.2. Departamento de Contabilidad.....	29
3.1.3. Departamento de Adquisiciones y Logística.....	30
3.1.4. Departamento de Ventas	32
3.1.5. Departamento de Operaciones	33
3.2. Análisis Externo.....	35
3.2.1. Influencia Macroeconómica.....	35
3.2.1.1. Factor Político	36
3.2.1.2. Factor Económico	41
3.2.1.3. Factor Legal	47
3.2.1.4. Factor Social	48
3.2.1.3. Factor Tecnológico.....	52
3.2.2. Influencia Microeconómica.....	53
3.2.2.1. Clientes	53
3.2.2.2. Proveedores.....	59
3.2.2.3. Competencia	70
3.2.2.3. Precios	78

CAPITULO 4	79
4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	79
4.1. Planificación Preliminar	80
4.2. Planificación Específica	95
4.3. Técnicas de Recopilación	100
4.3.1. Investigación Documental.....	101
4.3.2. Observación Directa	107
4.3.3. Entrevista	107
4.3.4. Cédulas.....	111
4.3.5. Método Grafico	124
4.3.6. Técnicas de Auditoría	125
4.4. Papeles de Trabajo	128
4.4.1. Marcas de Auditoría	130
4.5. Evidencia	131
4.6. Tipo de Informe	133
4.6.1. Informe General	135
4.5.2. Informe Ejecutivo	137
4.5.3. Informe de Aspectos Relevantes	139
4.7. Indicadores.....	141
4.7.1. Indicadores de Gestión.....	142
4.8. Comunicación de Resultados.....	192
4.9. Seguimiento y Monitoreo	199

CAPITULO 5	202
5.1. Planificación Preliminar	203
5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría.....	218
5.1.1.1. Papeles de Trabajo	223
5.1.1.2. Reporte Preliminar	314
5.2. Planificación Específica	319
5.2.1. Programa de Auditoría.....	320
5.2.2. Papeles de Trabajo.....	325
5.3. Comunicación de Resultados.....	448
5.3.1. Supervisión de Trabajo Auditado.....	454
5.3.2. Informe de Auditoria	456
5.3.3. Seguimiento y Monitoreo	470
5.4. Actuaciones del Auditor	472
CAPITULO 6	473
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	473
6.1. Conclusiones.....	473
6.2. Recomendaciones.....	474
GLOSARIO DE TÉRMINOS	475
BIBLIOGRAFÍA	481

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.1 INFLACIÓN ANUAL.....	42
TABLA No.2 TASA ACTIVA	43
TABLA No.3 TASA PASIVA	45
TABLA No.4 ÍNDICE DEL PRECIO AL PRODUCTOR.....	46
TABLA No.5 ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.1 INFLACIÓN ANUAL.....	42
GRÁFICO No.2 TASA ACTIVA	43
GRÁFICO No.3 TASA PASIVA	45
GRÁFICO No.4 ÍNDICE DEL PRECIO AL PRODUCTOR	46
GRÁFICO No.5 ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR	51

CAPITULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La empresa “SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S CIA. LTDA.” es una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento y proyectos industriales orientados al área de la ingeniería mecánica, eléctrica y electrónica, para lo cual cuenta con el soporte humano y tecnológico adecuado.

La empresa se dedica a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la búsqueda de un mejoramiento continuo, para lo cual, pretende implementar normas técnicas y estándares de calidad que junto a la experiencia adquirida con el paso de los años, lograr su objetivo.

Con este trabajo se pretende analizar los procesos que maneja la empresa, mejorarlos en el caso que sea necesario mediante recomendaciones que permitan implementar de inmediato acciones correctivas y establecer el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología aplicada en dichos procesos.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

La empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., se rige bajo las siguientes leyes, reglamentos, manuales y estatutos:

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

La ley de Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho de los asegurados a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia que incluye: proteger al asegurado y a su familia, en los casos de enfermedad, maternidad, desocupación, invalidez, vejez y muerte, a los fondos de reserva, a los préstamos hipotecarios y quirografarios y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el gobierno.

LEY DE COMPAÑÍAS

La ley de Compañías es aquella en la que se establece las disposiciones que regulan las operaciones de las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general; de las empresas extranjeras que ejerzan actividades en el Ecuador, cualquiera fuera su especie; de las compañías de responsabilidad

limitada; de las bolsas de valores, y demás entes, en los términos de la ley de mercado de valores.

Esta ley tiene como finalidad vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las mismas, analizando los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las violaciones de estos derechos. El objetivo 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 seguridad jurídica de la relación de las partes.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

La ley de régimen tributario interno es aquella que regula la forma en el que el contribuyente (sujeto pasivo) debe responder ante la autoridad tributaria (sujeto activo). Esta ley se aplica a todos los tributos, dentro de estos tenemos: los impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Los impuestos objeto de esta ley son:

- ✓ **Impuesto a la Renta:** Este impuesto recae sobre los ingresos que obtienen las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras.

- ✓ **Impuesto al Valor Agregado:** “Este impuesto recae al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados”.¹

Tasas: Se refiere a la prestación pecuniaria exigida obligatoriamente por el Estado o sus organismos, que está relacionada con un servicio efectivo o potencial de interés público que afecte al obligado directa o indirectamente.

¹ Código de la Ley de Régimen Interno.

Contribuciones especiales: Son las prestaciones pecuniarias exigidas por el Estado a determinadas personas o grupos sociales, en virtud de los efectos de un específico beneficio social o de mejoras, sean realizadas por el Estado o por sus organismos.

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA “S&S”

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

El reglamento interno de “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”, da a conocer los requisitos que debe cumplir el personal que forme parte de la empresa, los horarios y jornadas de trabajo, como debe proceder el trabajador en caso de ausencias, permisos o enfermedad; la forma de remuneración, liquidación y vacaciones, las obligaciones de los trabajadores, las obligaciones y prohibiciones del empleador, establece las medidas de higiene, seguridad industrial y salud ocupacional; señala la prevención de pérdidas de herramientas y bienes, determina el equipo de trabajo a utilizarse, establece el correcto manejo de los vehículos de la empresa y el cómo manejarse en caso de accidentes de tránsito, señala las sanciones cuando se comenten faltas y las medidas a tomarse en situaciones de hechos delictivos; y los medios de reclamos que se pueden utilizar.

CÓDIGO DEL TRABAJO

El código de trabajo es aquel que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Este código estipula las definiciones y reglas generales del contrato de trabajo, la capacidad para contratar, los efectos del contrato de trabajo, las obligaciones del empleador y trabajador; la duración de la jornada de trabajo, los descansos obligatorios y las vacaciones; sobre las utilidades, remuneraciones y remuneraciones adicionales; de la terminación del contrato, del desahucio y del despido; de los fondos de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación; de las enfermedades profesionales, de las indemnizaciones, de la prevención de los riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos de auxilio y de la disminución de la capacidad para el trabajo; de las asociaciones de trabajadores y de los conflictos colectivos; del Ministerio de Relaciones Laborales, de la inspección de trabajo, de las estadísticas, del departamento de seguridad e higiene del trabajo, de la dirección y subdirecciones de mediación, de la dirección de empleo y recursos humanos y de la administración de justicia.

ORGANISMOS DE CONTROL

IESS



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. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS es considerado un organismo de control para la empresa debido a que es el ente regulador del correcto manejo del personal de la empresa, puesto que mediante su sistema controla que todo el personal cuente con los beneficios de ley.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS



“La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de

las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.²

Este ente regula que la empresa haya sido constituida de forma legal, que cumpla con lo establecido en la ley de compañías, que la integración de capital sea la correcta es decir la vigilancia y control total de los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



El Servicio de Rentas Internas (SRI) 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.

Este es considerado un ente regulador de la empresa debido a que se encarga de promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de

²Derecho Mercantil Práctico – Francisco Marín

principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



El ministerio de Relaciones Laborales tiene como objetivo impulsar el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un permanente diálogo social, permitiendo el desarrollo y el incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores

Este organismo de control se encarga de supervisar que los empleados de la empresa cuenten con un trabajo digno estable y donde goce de los beneficios y cumpla con las obligaciones que constan en el código de trabajo.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

- ✓ Satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico.

- ✓ Ser la mejor opción como proveedor confiable.

- ✓ Brindar un servicio industrial integral con elevados estándares de calidad, normas técnicas, garantía de cumplimiento, a efecto de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- ✓ Garantizar tiempos de entregas de productos y servicios dentro de las normas y estándares internacionales con cero retrasos para el cliente.

- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que permitan mejorar los servicios y productos que se ofertan.

1.2. La Empresa

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, cuyas aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; les permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.³

³ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

SOCIEDAD ANÓNIMA: Compañía cuyo capital total está dividido en acciones, requiere mínimo dos accionistas, la responsabilidad de los accionistas se restringe exclusivamente a la propiedad de sus acciones. El capital mínimo exigido para su constitución es de US\$ 800 en dinero o especies, con el 100% suscrito y a lo menos el 25% pagado al momento de su formación.

COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías, se limita a la contribución al capital. El mínimo requerido como capital inicial es de US\$ 400 del cual debe estar pagado al menos el 50% cuando se lleve a cabo su formación, y lo restante en el transcurso del siguiente año, pueden establecerse para cualquier tipo de negocio, exceptuando la banca, los seguros y las finanzas.

COMPAÑÍA HOLDING O TENEDORA DE ACCIONES: Este tipo de compañías tienen como principal objetivo la compra de acciones o participaciones de otras empresas, para así vincularlas y ejercer control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, y de esta manera conformar un grupo empresarial. Cada compañía deberá mantener estados financieros individuales para fines de control, utilidades para repartir entre los trabajadores y para materias impositivas, para fines distintos a los mencionados se podrán mantener estados financieros o de resultados consolidados y así se evitarán duplicaciones de trámites o procesos administrativos.

COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO: Este tipo de compañías están formadas por dos o más personas, quienes también comparten la posesión. Además, los socios son solidaria y mancomunadamente responsables por la totalidad de los actos realizados a nombre de la empresa, a no ser que se establezca una exención de responsabilidad en la constitución de la compañía.

COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE: Este tipo de compañías cuentan con dos tipos de socios: socios colectivos, y socios comanditarios o limitados. Los socios colectivos son los que proveen el capital, además de ser responsables por la conducción del negocio son solidaria y mancomunadamente responsables. Los socios comanditarios proveen capital, pero no pueden participar en la administración de la sociedad, solamente se hacen responsables por su participación en el capital de la compañía.

COMPAÑÍAS DE ECONOMÍA MIXTA: Son una mezcla entre compañías públicas y privadas, se rigen bajo los mismos parámetros que las corporaciones privadas, dependiendo así de la Superintendencia de Compañías. Al estar relacionadas con el Estado, este tipo de compañías tienen derecho a algunos beneficios corporativos especiales.

Dentro de esta clasificación la empresa objeto de esta auditoría está ubicada en el grupo de compañías limitadas puesto que cuenta con más de tres socios, y cada uno de ellos responde por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, fue constituida con un capital mayor de cuatrocientos dólares, trabaja bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añade las palabras "compañía limitada" o su correspondiente abreviatura: Cía. Ltda., su máximo organismo directivo es la Junta General, es administrada por el Gerente, está regida bajo la ley de compañías y su ente regulador es la Superintendencia de compañías.

1.2.1. Reseña Histórica



La compañía “Soluciones Técnicas Integrales S&S” nace de la idea del Ing. Juan José Silva Romero, constituyéndose como una empresa familiar que inicia sus actividades en el estudio de la casa de la Familia Silva Romero ubicada en la Av. Machala y Vaca de Castro.

En la ciudad de San Francisco de Quito, el día miércoles veintiséis de Octubre del año dos mil cinco, ante el Doctor Gabriel Cobo Urquiza, Notario Vigésimo Tercero del Cantón Quito, comparecen a la celebración del contrato de Constitución de la Compañía de Responsabilidad limitada, los socios fundadores.

La compañía tendrá como objeto social el Mantenimiento de Campamentos Petroleros y Derechos de Vías; Servicios Topográficos; Alquiler de Vehículos; Obras Básicas de Ingeniería Civil; Servicios de Control Ambiental y Seguridad Industrial; Provisión y Comercialización de Productos derivados de Petróleo; Provisión de Productos Químicos, Materiales y Sistemas de Comunicación; Servicio de Mantenimiento Automotriz con Provisión de Repuestos, Accesorios y Equipos; Servicio de Bombeo de Fluidos en Superficie y en Fondo de Pozos de Petróleo; Alquiler, Operación y Mantenimiento de Equipos de Generación Eléctrica, Provisión de Partes, Piezas y Repuestos para Motores, Generadores, Bombas, Válvulas; Provisión de Empaques, Filtros, Bujías; y, Productos de Limpieza para todo tipo de Motores de Combustión.

El capital inicial de la compañía es de Ochocientos dólares americanos divididos en ochocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar cada una, que la suscriben los socios de la siguiente manera:

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
JUAN JOSÉ SILVA BARRAGÁN	\$ 112,00	\$ 56,00	112
PABLO RAFAEL SALAZAR SILVA	\$ 80,00	\$ 40,00	80
DANIELA CRISTINA SALAZAR SILVA	\$ 80,00	\$ 40,00	80
BEATRIZ FILONILA SILVA ROMERO	\$ 416,00	\$ 208,00	416
CARLOS ENRIQUE SILVA ROMERO	\$ 112,00	\$ 56,00	112
TOTAL:	\$ 800,00	\$ 400,00	800

El capital suscrito de la compañía es de Ochocientos Dólares Americanos y el capital pagado es de Cuatrocientos Dólares Americanos.

En el año 2006 debido al crecimiento de contratos y por ende de la compañía se ven en la necesidad de alquilar un pequeño taller ubicado entre Las Viñas y Los Trigales (Sector el Inca) y contratar profesionales en las ramas de ingeniería mecánica, eléctrica y civil; y los servicios ofertados por la compañía se orientan a la demanda industrial del país.

A lo largo de sus 5 años de trayectoria ha logrado enrumbarse hacia mercados cada vez más exigentes, atendiendo en la actualidad a empresas importantes del sector e inclusive prestando servicios a compañías petroleras, cuyas necesidades se enmarcan dentro de estándares de calidad.

En la actualidad la empresa cuenta con un taller de 800 m², ubicada al norte de la ciudad de Quito (Av. Galo Plaza, Lote No. 2, Km. 8), posee dos camiones, el suficiente equipo, maquinaria y talento humano para ejecutar exitosamente la

fabricación, montaje y prestación de servicios garantizando la calidad y oportunidad de sus productos. Tiene una utilidad bruta que asciende a Ciento cuarenta mil dólares americanos (\$140.000,00) y está comprometida con la implementación y mantenimiento del sistema de gestión ISO 9001: 2008.

1.1.2. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

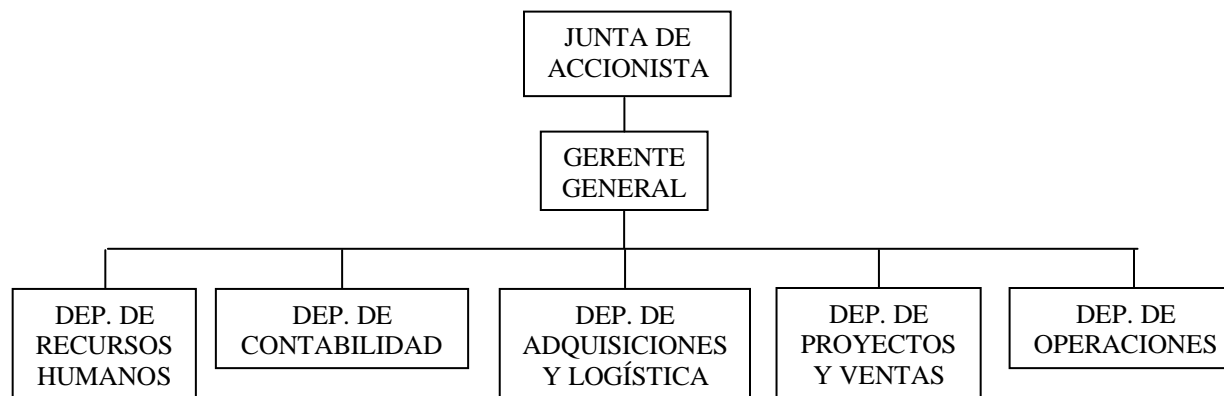
1.1.2.1. Organigrama Estructural

Este organigrama cumple con un rol informativo en la empresa y nos ofrece datos de las características y estructura general de la misma.



Organigrama Estructural
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Año 2009



Elaborado por: Patricia Burbano R.
Fuente: Manual de Funciones Empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

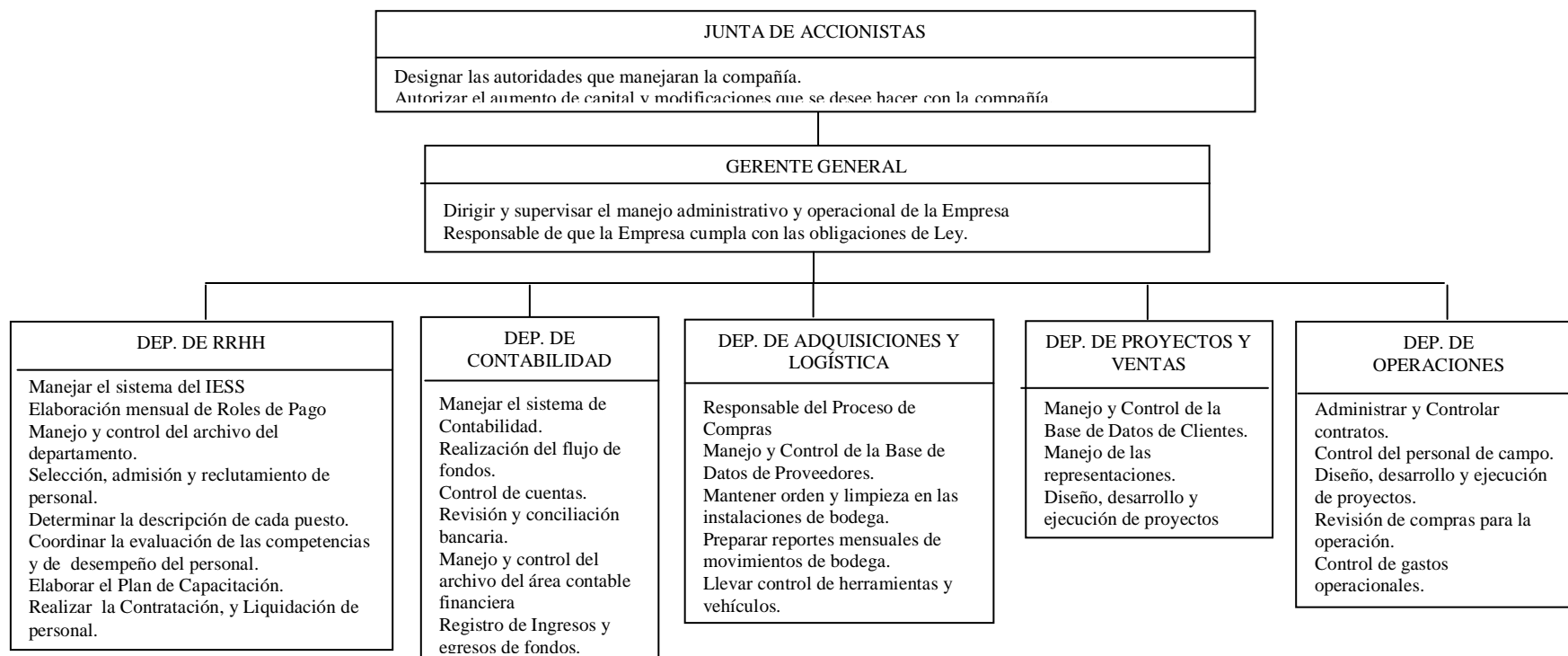
1.2.2.2. Organigrama Funcional

Este tipo de organigrama describe las principales funciones asignadas a cada uno de los integrantes de la organización.



Organigrama Funcional Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Año 2009



Elaborado por: Patricia Burbano R.

Fuente: Manual de Funciones Empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

1.2.2.3. Organigrama Personal

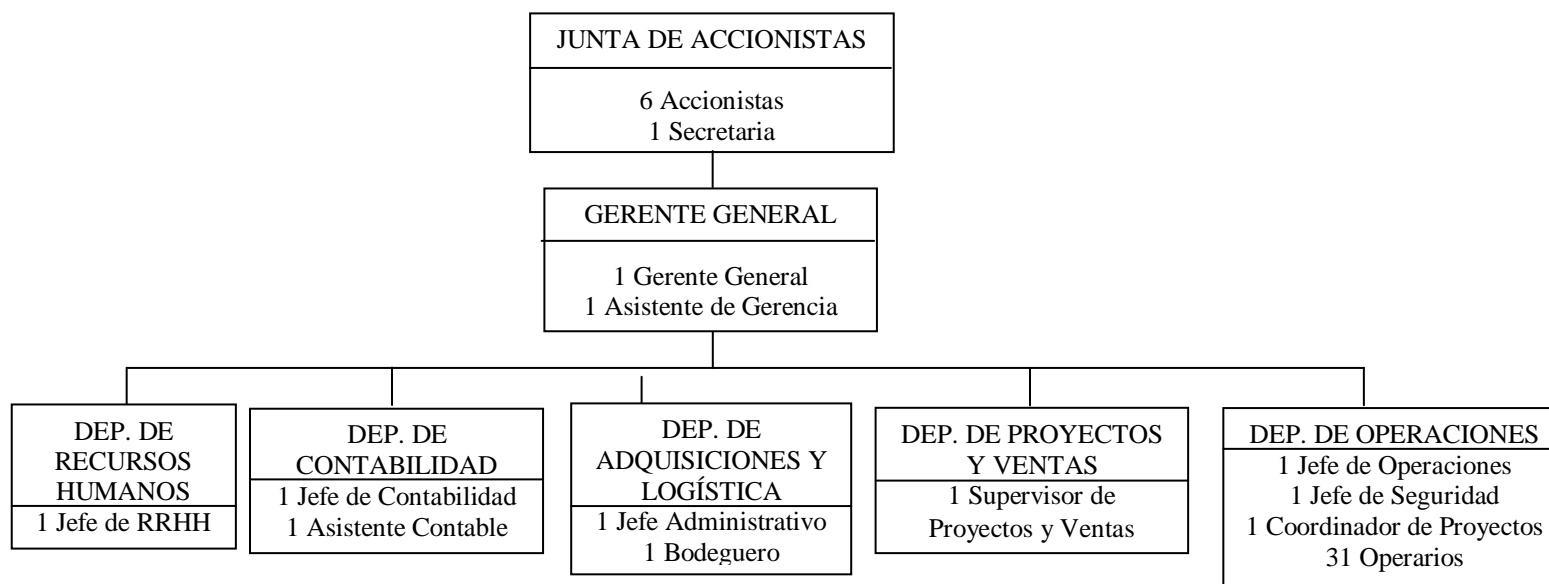
Este tipo de organigrama incluye los nombres de los encargados del manejo de cada una de las partes de la estructura organizacional.



Organigrama Personal

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Año 2009



Elaborado por: Patricia Burbano R.

Fuente: Manual de Funciones Empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

CAPITULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina de la administración que a través de un proceso continuo y sistemático de planeación define la orientación de una empresa basándose en el análisis de la misma, donde se plantea la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

2.1. Misión

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.⁴

⁴ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37

La misión de la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.” es:

“Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico, para lo cual contamos con elevados estándares de calidad, normas técnicas, experiencia dentro de todas las áreas industriales y altos estándares de cumplimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”.

2.2. Visión

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”⁵

La visión de la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.” es:

“Desarrollar la filosofía del servicio industrial integral dentro de las actividades regulares de la industria ecuatoriana, garantizando tiempos de entregas de productos y servicios dentro de estándares internacionales con cero retrasos para el cliente”.

⁵ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

2.3. Objetivos y Metas de los Departamentos

Departamento de Recursos Humanos

- ✓ Manejar el personal y controlar el archivo del departamento.

- ✓ Supervisar y ejecutar los procesos de Selección, admisión y reclutamiento de personal.

- ✓ Analizar y determinar la descripción del puesto de cada empleado.

- ✓ Coordinar la evaluación de las competencias y la evaluación de desempeño del personal.

- ✓ Crear incentivos para mejorar el rendimiento.

Departamento de Contabilidad

- ✓ Mantener el control de los saldos reales de las cuentas de la empresa.

- ✓ Manejar y controlar el archivo del área contable financiera

Departamento de Logística y Adquisiciones

- ✓ Gestionar el Proceso de Compras

- ✓ Mantener orden y limpieza en las instalaciones de bodega.

- ✓ Preparar reportes mensuales de movimientos de bodega.

- ✓ Llevar control de herramientas y de los vehículos de la empresa.

Departamento de Ventas

- ✓ Manejar y Controlar la Base de Datos de Clientes.

- ✓ Preparar cronograma de visitas a clientes y elaborar planes de ventas.

- ✓ Manejar de forma eficiente las representaciones de empresas nacionales y extranjeras.

- ✓ Buscar nuevos clientes y coordinar la realización de los proyectos en ejecución

Departamento de Operaciones

- ✓ Administrar y Controlar al personal de Campo, verificando que respeten las normas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambientales.
- ✓ Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos.
- ✓ Controlar los Contratos de Servicios y los gastos operacionales.

2.4. Políticas

- ✓ Los colaboradores del departamento de Ventas no pueden solicitar ningún tipo de incentivo por parte del cliente a nombre de la empresa sino únicamente lo que consta en el contrato del servicio.
- ✓ Los trabajadores de la empresa deben evitar situaciones en las que sus intereses personales puedan estar en conflicto con los intereses de la compañía o de sus clientes.
- ✓ Los empleados de la empresa no pueden revelar información confidencial acerca: de los proyectos que se han ejecutado, se están ejecutando o se van a ejecutar, ni de la información financiera u operativa de la compañía.

2.5. Estrategias

- ✓ Realizar alianzas con representaciones del extranjero para la venta de materiales y maquinaria.

- ✓ Realizar alianzas con empresas que brinden servicios similares que requieran estructuras metálicas para su funcionamiento.

- ✓ Contratar personal especializado que tenga conocimiento sobre el giro del negocio para que aporten para el mejoramiento del mismo.

- ✓ Mejorar los procesos administrativos para la implementación de las normas ISO 9000.

- ✓ Realizar un seguimiento a los clientes para medir su grado de satisfacción y a la competencia para comparar nuestro desempeño.

2.6. Principios y valores

- ✓ Honestidad

- ✓ Responsabilidad

- ✓ Profesionalismo

- ✓ Puntualidad

- ✓ Innovación

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Integridad y Perseverancia
- ✓ Confianza
- ✓ Mejoramiento continuo

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional constituye el análisis de datos pasados, presentes y futuros que sirven como ayuda para que los directivos de las organizaciones puedan contar con la información necesaria y debidamente validada para identificar y analizar las tendencias del entorno, identificar, conocer y entender el comportamiento del sector e identificar los principales problemas de la empresa, de tal forma que se conozca su situación actual, sus principales problemas y lo que le espera en un futuro.

3.1. Análisis Interno

El Análisis Interno tiene como propósito comprender las características esenciales de una organización, este análisis permite fijar las fortalezas y debilidades de la misma, mediante el análisis la estructura organizativa, de los recursos y capacidades con las que cuenta.

3.1.1. Departamento Recursos Humanos

Los procesos del departamento de Recursos Humanos son:

✓ **Reclutamiento y Selección de Personal.**

Es el proceso encaminado a escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, que reúnen las condiciones o requisitos, para ser contratados y ocupar las vacantes existentes en la empresa.

✓ **Evaluación del desempeño del Personal**

Es el proceso mediante el cual, se valora el rendimiento y comportamiento de los empleados de forma integral y continua por parte de los jefes inmediatos; está destinado a determinar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados.

✓ **Elaboración de Rol de Pagos**

Es el proceso mediante el cual, se realiza el cálculo de los días trabajados por los empleados en base a los registros de control de asistencia, pudiendo ofrecer un pago puntual y sin retrasos.

✓ **Entrenamiento y Capacitación del personal**

Es el proceso mediante el cual, se busca el desarrollo integral del personal, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; este proceso implica la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

En este departamento se encontraron las siguientes falencias:

- ✓ No cumple con el proceso de selección de personal, como consta en el manual de funciones de la empresa, debido a que el otorgamiento de cargos lo realiza directamente la gerencia, producto de esta situación es el alto nivel de rotación del personal y pérdida de tiempo en la culminación de proyectos.
- ✓ El proceso de legalización de contratos no se realiza dentro del plazo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales (un mes), puesto que el personal se demora en entregar la documentación que es necesaria para ejecutar dicho trámite lo que ocasiona multas.
- ✓ Los empleados realizan sus actividades sin apoyarse en el manual de funciones, esto se debe al desconocimiento del contenido de dicho manual por los mismos, lo que produce la descoordinación entre los departamentos en el

manejo de los proyectos y que no se pueda cumplir de manera eficiente con los objetivos planteados.

- ✓ El personal operativo cuenta con una calificación API (calificación otorgada a para Soldadores Especializados que debe ser renovada anualmente), requisito indispensable para que cumpla con el perfil que se necesita para que realice su labor según consta en el manual de funciones, esto se da debido a la Inexistencia de un Plan de Capacitación del personal operativo hacia la calificación, lo que ocasiona que la empresa pierda su prestigio y por ende contratos.

3.1.2. Departamento de Contabilidad

Los procesos del departamento de Contabilidad son:

- ✓ **Contabilización de transacciones**

Es el proceso mediante el cual se identifica, registra y comunica la información económica de la empresa, se inicia con el registro de las transacciones, continúa con el registro en el libro mayor, la elaboración del balance de comprobación y finalmente la elaboración de balances.

✓ **Emisión de Pagos**

El proceso de emisión de pagos consiste en hacer un análisis de la situación económica de la empresa, para posterior a esto hacer una planificación quincenal de pagos a proveedores con la finalidad que haya un equilibrio entre ingresos y egresos; para un mayor control y un mejor manejo de la empresa de tal forma que no tenga problemas de iliquidez.

En este departamento se encontraron las siguientes falencias:

- ✓ El departamento de contabilidad utiliza el sistema MÓNICA y se apoya en hojas electrónicas (EXCEL) para la obtención de información financiera y contable, esto se da por la falta de modernización de la tecnología y sistemas de la empresa, lo que ocasiona pérdidas debido a que la información que el sistema arroja no es confiable y se toman decisiones en base a dicha información.

3.1.3. Departamento de Adquisiciones y Logística

Los procesos del departamento de Adquisiciones y Logística son:

✓ **Evaluación de Proveedores**

Es el proceso mediante el cual se proporciona una evaluación de la gestión de calidad del proveedor, mediante la utilización de criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los mismos, realizados por la empresa.

✓ **Adquisiciones**

Este proceso consiste en comprar o contratar bienes, obras o servicios; es llevado a cabo directamente con los proveedores nacionales o con ayuda de intermediarios en el caso de importaciones.

✓ **Manejo de Bodega y Transporte de Materiales**

El proceso de manejo de bodega incluye el control del espacio para el almacenamiento, planificación, control y logística de los materiales. Este proceso debe asegurar que las materias primas, material en proceso y suministros requeridos para cada proyecto, sean entregados en el momento preciso y en el lugar adecuado, de tal forma que cubran dicha necesidad.

El proceso de transporte de materiales consiste en el traslado del material hasta el lugar de destino, es decir, el lugar donde se esté realizando el proyecto. Dentro de este proceso se incluye la limpieza, control y cuidado del transporte que se utiliza.

En este departamento se encontraron las siguientes falencias:

- ✓ El jefe de operaciones solicita el material a utilizarse en los diferentes proyectos sin utilizar los formatos preestablecidos en el manual de funciones, debido a la falta coordinación y conocimiento de los procedimientos a seguir de tiempo lo que dificulta el control de bodega y que no se cuente con saldos reales.

3.1.4. Departamento de Ventas

Los procesos del departamento de Ventas son:

- ✓ **Evaluación de Clientes**

El proceso de evaluación de clientes consiste en planificar, definir y ejecutar los indicadores que permitan determinar la satisfacción, fidelidad y capturar la opinión de los clientes, de tal forma que permita explotar los resultados y seguir su evolución.

✓ **Venta de Bienes y Servicios**

Es el proceso mediante el cual, el supervisor de proyectos y ventas, identifica, anima y busca satisfacer los requerimientos del comprador del bien o servicio ofertado, dentro de este proceso es indispensable persuadir continuamente a los clientes y saber negociar condiciones adecuadas al lograr el cierre de la venta.

✓ **Seguimiento al Cliente**

Este proceso consiste en evaluar y asegurar la satisfacción del cliente una vez entregado el bien o servicio que fue vendido, esto le ayudará a conseguir la confianza de nuestros clientes, es una forma de complementar el servicio o bien entregado puesto que nos permite solucionando problemas y reclamos que se puedan dar a futuro.

❖ *En este departamento no se han encontrado falencias, debido a que se cumple a cabalidad con cada uno de los procesos y funciones previamente establecidas.*

3.1.5. Departamento de Operaciones

Los procesos del departamento de Operaciones son:

✓ **Planificación del trabajo a ejecutarse.**

La planificación del trabajo a ejecutarse es el proceso mediante el cual se establece el tiempo, presupuesto, personal, material y esfuerzo necesario para cumplir con un proyecto. En este proceso permite además, definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del proyecto a realizarse.

✓ **Ejecución de los proyectos.**

La ejecución de proyectos es el proceso mediante el cual se desarrollan las actividades relacionadas con la puesta en marcha de los proyectos, las mismas que están definidas dentro del proceso de Planificación del trabajo a ejecutarse e incluye la supervisión del personal operativo.

✓ **Control de Calidad.**

El control de calidad es el proceso mediante el cual, se realizan las actividades planificadas y sistemáticas de calidad a fin de garantizar que el proyecto a entregarse cumpla con todos los requisitos solicitados por el cliente y así, responda a sus expectativas.

- ❖ *En este departamento no se han encontrado falencias, debido a que se cumple a cabalidad con cada uno de los procesos y funciones previamente establecidas.*

3.2. Análisis Externo

El análisis externo de una organización tiene como objetivo detectar las oportunidades y amenazas del entorno que está más allá de su control, consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que la podrían beneficiar o perjudicar significativamente. Con este análisis se pretende: definir fuerzas claves del entorno, determinar fuentes de información, recolectar y evaluar información; y tomar decisiones.

3.2.1. Influencia Macroeconómica

La influencia Macroeconómica consiste en determinar las fuerzas o factores externos, que no están bajo el control de la empresa, que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la misma. Dentro de las influencias macroeconómicas analizamos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.2.1.1. Factor Político

El Factor Político dentro de la influencia Macroeconómica tiene que ver con el análisis de las variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima políticos presente y futuro, considerando las leyes, normas, reglamentos y los sistemas de gobierno.



Lucio Edwin Gutiérrez Borbúa

Presidente de Ecuador del 15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005.

Obras de su periodo:

Aspectos Positivos

- ✓ Rebajo el IVA del 12% al 10%.

- ✓ Creó la agencia de Garantías del Emigrante.

- ✓ Crear la cuarta función del Estado de control y rendición de cuentas.

- ✓ Mejoró las carreteras del país.

Aspectos Negativos

- ✓ Anulo los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el ex vicepresidente Alberto Dahik.

- ✓ Se alió con PRE, el PRIAN y el MPD, para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

ANÁLISIS

Con la rebaja del IVA, nuestra empresa logra adquirir insumos en menor valor, la misma que repercutirá en el consumidor final, logrando mantener la calidad del producto sin subir los costos finales.

En el gobierno de Lucio se logró construir y mejorar toda la infraestructura vial, especialmente en la zona del oriente, donde están ubicadas las petroleras, que son nuestros mayores clientes; permitiendo un mejor desplazamiento de nuestros transportes para la entrega, recepción de los productos que nosotros como empresa elaboramos.

Si miramos desde otra óptica, también se constituye en otro punto de abaratamiento de costos, porque con una buena carretera nos evitamos desgaste de llantas, y constantes fallas mecánicas, que antes tenían que superar nuestra empresa.



Rafael Vicente Correa Delgado

Presidente Constitucional: Desde el 15 de Enero del 2007

Obras de su periodo:

Aspectos Positivos

- ✓ Planteo una mayor participación del Estado en la renta del petróleo y aumento de la inversión social.

- ✓ Detuvo la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

- ✓ Limito el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

- ✓ Elimino el convenio suscrito entre el Ecuador y los Estados Unidos que le permite a dicho país mantener una base militar en el puerto ecuatoriano de Manta.
- ✓ Incremento el bono de la vivienda, para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.
- ✓ Declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario, para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario; para la reconstrucción vial; para la agricultura; y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos; entre otros.
- ✓ Realizo el proceso de recompra de los bonos globales 2012 y 2030, de la deuda externa comercial que mantenía Ecuador.
- ✓ Presento el proyecto de ley para regular el trabajo de las fundaciones y corporaciones privadas que manejen fondos públicos, entre ellas la aeroportuaria y la de la terminal terrestre de Guayaquil.
- ✓ Redujo a la mitad los salarios de los altos cargos del Estado.
- ✓ Inicio un plan de control de armas.

- ✓ Ha ordenado al Estado que no utilice empresas de intermediación laboral que explotan a los trabajadores y comenzó a distribuir medicamentos de manera gratuita.

- ✓ Dio gratuidad en la educación y salud.

Aspectos Negativos

- ✓ Incremento el Bono de Desarrollo Humano.

- ✓ Mal manejo de relaciones exteriores y adopción de políticas extranjeras (Venezuela) en nuestro país.

- ✓ Imposición de leyes que notablemente no tienen el apoyo popular.

ANÁLISIS

Con el gobierno de Rafael Correa se sigue dando acabado de primera a las carreteras que ya existían, además tiene la ventaja de que ha incrementado el bono de la vivienda que puede permitir a nuestros trabajadores obtener vivienda propia, utilizando el bono de MIDUVI lo que permite que nuestro personal cuente con mejores condiciones de vida y por ende sean más productivos.

En este gobierno se suspende el sistema de contratación por medio de tercerizadoras, debiendo ahora nuestra empresa contratar gente de planta y con todos los beneficios que la ley asigna, en los que se incluyen: la afiliación obligatoria al seguro, atención médica los trabajadores, indemnizaciones en caso de despido intempestivo, permiso por maternidad, préstamos hipotecarios y quirografarios, etc. Además de las personas con capacidades especiales han tenido la posibilidad de insertarse en la empresa.

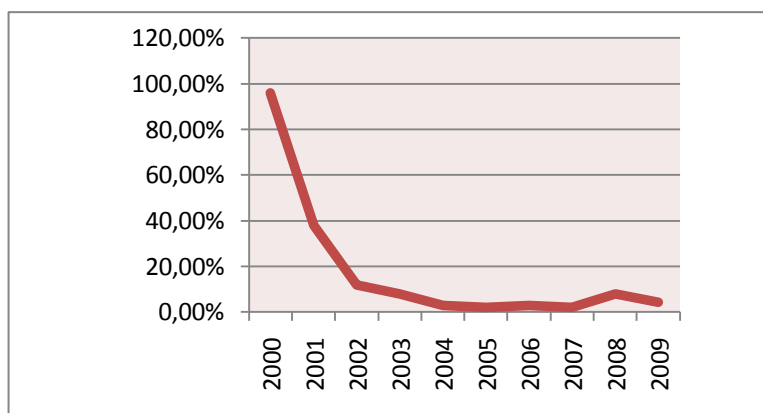
3.2.1.2. Factor Económico

El Factor Económico dentro de la influencia Macroeconómica tiene que ver con el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, donde se consideran indicadores como la inflación, tasas de interés, la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, los precios, etc.

INFLACIÓN

La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc.).

**GRÁFICO No.1
INFLACIÓN ANUAL**



Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

OCTUBRE 2010	0.25%
---------------------	-------

**TABLA No.1
INFLACIÓN ANUAL**

AÑOS	INFLACIÓN
2000	96,00%
2001	38,00%
2002	12,00%
2003	8,00%
2004	3,00%
2005	2,00%
2006	3,00%
2007	2,00%
2008	8,00%
2009	4,31%

Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

ANÁLISIS

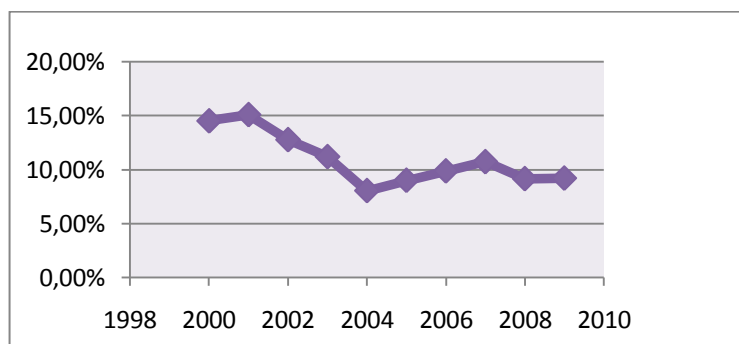
En el año 2000, el país a causa de la emisión de moneda sin respaldo, el aumento del precio del petróleo y de la canasta básica, el aumento del valor del dólar y proceso especulativo propio de esos años produjo un nivel de inflación del 96%. En los años posteriores fue bajando el nivel de inflación gracias a la estabilidad del la moneda con la adopción de la dolarización, esto ha permitido que se estabilice la economía y los precios de las materias primas que se utilizan para los diferentes proyectos que realiza la empresa, lo que ha ayudado a que la empresa siga funcionando manteniendo los precios de los proyectos y volviéndose más competitiva, puesto que sigue adquiriendo contratos y por ende utilidades.

TASA ACTIVA

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. Está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es (riesgo de default por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos).

**GRÁFICO No.2
TASA ACTIVA**



Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

NOVIEMBRE 2010	8,94%
-----------------------	-------

**TABLA No.2
TASA ACTIVA**

AÑOS	TASA ACTIVA
2000	14,52%
2001	15,10%
2002	12,77%
2003	11,19%
2004	8,03%
2005	8,99%
2006	9,86%
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%

Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

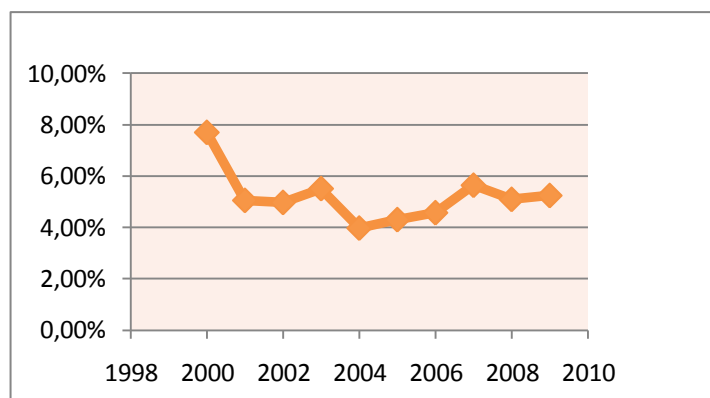
ANÁLISIS

En los años 2000 y 2001 se cobraban tasas de interés muy altas que oscilaban alrededor del 15%, producto del uso del sucre y el drástico cambio a la dolarización, en el 2004 las medidas adoptadas por el gobierno de turno permitió que estas tasas bajen de forma drástica y que sean establecidas mediante estudios del banco central, a partir del 2007 se vuelven a subir las tasas de interés debido a la inestabilidad reinante en el país y en el sistema financiero y posterior a esta crisis, el gobierno del Eco. Rafael Correa ha mantenido tasas de interés cada vez menores, esto ha ayudado a que las empresas industriales tengan mayor liquidez debido a los préstamos que han solicitado beneficiándose de la disminución de las tasas y que tengan mayor capital de trabajo para desarrollar sus proyectos.

TASA PASIVA

La tasa pasiva o conocida también como la tasa de captación, es el porcentaje que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

GRÁFICO No.3
TASA PASIVA



Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

NOVIEMBRE 2010	4,30%
-----------------------	-------

TABLA No.3
TASA PASIVA

AÑOS	TASA PASIVA
2000	7,70%
2001	5,05%
2002	4,97%
2003	5,51%
2004	3,97%
2005	4,30%
2006	4,57%
2007	5,64%
2008	5,09%
2009	5,24%

Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: BCE

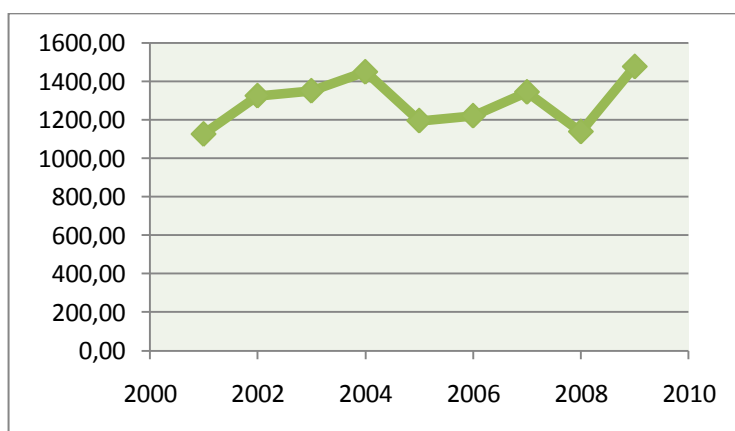
ANÁLISIS

En el año 2000 debido a la inestabilidad producida por el cambio a la dolarización, la tasa pasiva se encontraba en el 8%. Con las medidas adoptadas y la inestabilidad generada por las instituciones financieras, por las políticas tomadas y los cambios ocurridos en la economía del país disminuye la tasa de interés pasiva en el 2004 a 3,97%; mediante las políticas adoptadas por el último gobierno se ha producido un aumento de las tasas con el fin de fomentar el ahorro, pero sin embargo no ha tenido la acogida esperada debido a que el porcentaje es aún demasiado bajo y al menos para el sector industrial es mucho más beneficioso tener el capital trabajando que invirtiéndolo en instituciones financieras.

ÍNDICE DE PRECIO AL PRODUCTOR (IPP)

Se define como el precio de los bienes y servicios que las empresas venden a otras empresas. Este precio se compone de un promedio ponderado de un conjunto de bienes y servicios en los mercados de mayoristas, convertido a una serie de tiempo. Los bienes considerados en este índice se dividen usualmente en dos categorías, ya sea de acuerdo a la etapa del proceso de producción (materias primas, materiales intermedios y bienes terminados) o de acuerdo a su esencia (duradero o no duradero).

GRÁFICO No.4
ÍNDICE DEL PRECIO AL PRODUCTOR



Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: INEC

TABLA No.4
ÍNDICE DEL PRECIO
AL PRODUCTOR

AÑOS	IPP
2000	1209,47
2001	1125,17
2002	1324,25
2003	1349,58
2004	1448,00
2005	1194,65
2006	1220,25
2007	1343,73
2008	1138,12
2009	1475,68

Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: INEC

ANÁLISIS

Este indicador es una alerta a la inflación, que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. Desde el 2000 podemos observar que el IPP tiene una tendencia creciente producto de la exportación excesiva de materia prima y la falta de la misma al interior del país, lo que ha perjudicado a las empresas industriales debido a que dependen en gran medida de la materia prima para la elaboración de sus proyectos y si no cuentan con esta, se dificulta la realización de su trabajo y por ende la existencia de las mismas.

3.2.1.3. Factor Legal

El Factor Legal dentro de la influencia Macroeconómica tiene que ver con el análisis de las leyes, normas, reglamentos, que afecten al desempeño de la empresa.

Adicional a las leyes y organismos que regulan el correcto desempeño de la empresa, se considera como complementaria para el giro del negocio, La Ley de Comercio Exterior e Inversiones puesto que tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País

y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Esta ley en el caso particular de la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”, le ha permitido realizar exportaciones e importaciones de materia prima que permitan el mejor desarrollo de sus proyectos asegurando la libertad y facilidades para el desenvolvimiento de dichas actividades, impulsando la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo, impulsando la modernización y la eficiencia de la producción local, para satisfacer adecuadamente la demanda interna y externa, con el objetivo de mejorar su competitividad internacional y satisfacer las necesidades del consumidor.

3.2.1.4. Factor Social

El Factor Social dentro de la influencia Macroeconómica tiene que ver con el análisis de las variables que crean el clima en el que debe subsistir la organización y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

MIGRACIÓN

Se denomina migración al proceso mediante el que un individuo se desplaza de una zona geográfica hacia otra, este es un gran fenómeno social que afecta a todos los ecuatorianos ya que estos son la mayor cantidad de emigrantes que viven en Europa y Estados Unidos.

La migración ecuatoriana en estos últimos años se ha convertido en un pilar fundamental para la economía del Ecuador, debido a que los emigrantes aportan con aproximadamente 1400 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana convirtiéndose en el segundo aporte económico más importante después del petróleo, permitiendo la circulación de dinero lo cual hace que la economía ecuatoriana se mantenga.

La migración a traído resultados positivos y negativos para el país, en especial al sector industrial, puesto que debido a las remesas que envían los emigrantes se ha podido invertir en proyectos, pero a su vez se ha llevado a Europa y Estados Unidos gran cantidad de mano de obra calificada, producto de lo cual hay carencia de esta para realizar los proyectos.

DESEMPLEO

El desempleo es: “La situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”⁶.

El desempleo es medido a través de las variaciones de la tasa de desempleo, esta tasa se obtiene mediante un muestreo aleatorio de la población económicamente activa y constituye el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo y que busca trabajo activamente.

Las tasas de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico. En el Ecuador la tasa de desempleo para Septiembre del 2010 asciende a 7,44%.

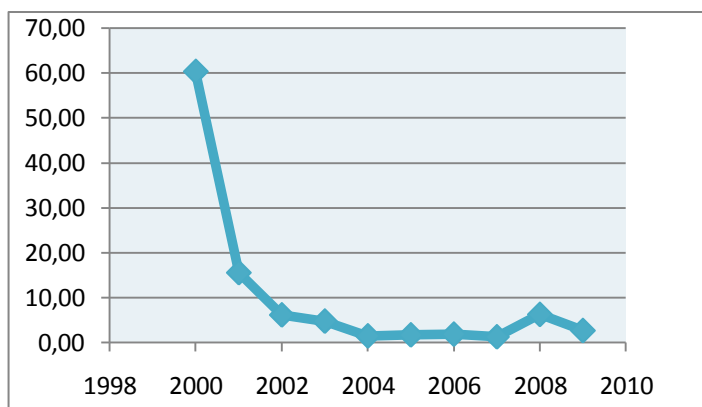
ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR (IPC):

Se define como el promedio ponderado de los bienes de un conjunto específico de bienes y servicios consumidos por las familias, conocidos como la canasta básica o de mercado, el cual es convertido a una serie de tiempo que relaciona los precios de un periodo con los precios de otro periodo.

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

Las ponderaciones se basan en la importancia relativa que las familias asignan al gasto, de acuerdo al nivel de sus ingresos.

GRAFICO No.5
ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR



Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: INEC

TABLA No.5
ÍNDICE DE PRECIO
AL CONSUMIDOR

AÑOS	IPC
2000	60,38
2001	15,60
2002	6,21
2003	4,82
2004	1,53
2005	1,76
2006	1,92
2007	1,33
2008	6,31
2009	2,73

Elaborado Por: Patricia Burbano
Fuente: INEC

ANÁLISIS

Este índice nos muestra que los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, en el año 2000 fueron los de mayor valor por las series de reformas adoptadas para la dolarización. Con el paso de los años y las políticas adoptadas y la estabilidad de la moneda gracias a la dolarización es que estos valores han ido disminuyendo demostrando un buen desenvolvimiento de la economía.

3.2.1.3. Factor Tecnológico

El Factor Tecnológico dentro de la influencia Macroeconómica tiene que ver con el análisis de los avances en el campo de la ciencia, que pueden afectar al correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa, relacionados con las máquinas, herramientas, materiales, etc., de tal forma que se pueda considerar los adelantos científicos y compara con la tecnología existente en la misma.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de proyectos como: Soldadoras, Roladoras, Dobladoras, Amoladoras, Taladros, Compresores, Equipo de Oxicorte, Equipo de Suelta TIG, Equipo de suelta MIG, y Equipo de Suelta en Argón.

Para el área administrativa cuenta con hardware de última generación en cada uno de los departamentos, posee un software contable (MÓNICA) y una red para q se conecte los hardwares de la empresa, cuenta con Internet para el mejor desarrollo de cada proceso de los departamentos y fax.

A pesar del crecimiento de la empresa no se ha visto una evolución en los software utilizados por la misma, lo cual retrasa y en muchos de los casos complica el correcto desenvolvimiento de la misma, esta es una de las debilidades más sobresalientes debido a que es de conocimiento general pero a pesar de esto con el paso de los años no se ha realizado nada por mejorar este punto.

3.2.2. Influencia Microeconómica

La influencia Microeconómica está integrada por actores y fuerzas (la empresa, proveedores, intermediarios del mercado, clientes y precios), cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes, tiene como objetivo detectar las fortalezas y debilidades.

3.2.2.1. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea, que no necesariamente es el consumidor final.

LAFARGE



Es una empresa multinacional, de origen francés; líder y pionera en nuestro país en la fabricación de materiales para la construcción, tales como cemento, áridos, hormigón y yeso, ofreciendo productos y servicios innovadores de la más alta calidad. Los servicios que se le ha ofrecido a este cliente son:

- ✓ Montaje de red contra incendios en central térmica central térmica.
- ✓ Mantenimiento correctivo de tres motores SELT PIELSTICK PC 2.5 de 5,5 MW, fabricación de partes para motores y montaje eléctrico de baja y alta potencia con personal calificado para central térmica.
- ✓ Fabricación y montaje de tanque de combustible de 5000 GLN para planta industrial
- ✓ Montaje integral (mecánico, eléctrico y electrónico) de motor # 7 SELT PIELSTICK
- ✓ Mantenimiento de planta (molino de cemento, molino de crudo, enfriadora, horno) en parada de horno 1, 2009
- ✓ Montaje de tubería de 4" de agua con accesorios en torre principal de molino de cemento.
- ✓ Fabricación y montaje de: estructuras metálicas para toma muestras de chimeneas principales de central térmica y de bases para filtros de aceite de motores de central térmica.
- ✓ Montaje de 650 ml de tracing de vapor para líneas de bunker de abastecimiento a quemador de puzolana de línea 2 en planta industrial.

- ✓ Montaje de 500 ml de tubería de acero negro para combustible, aire, agua, vapor en motor para central térmica.

ALPINA



Alpina es una empresa colombiana dedicada a la industria láctea, que el año 2007 tras una negociación de aproximadamente un año y medio compró el 100% de las acciones de la empresa ecuatoriana Proloceki (Kiosko). Los servicios que se le ha ofrecido a este cliente son:

- ✓ Fabricación y montaje de 90.000 Kg de equipos mecánicos (tanques, estructura, decantador trifásico, etc.) para proyecto de planta de tratamiento de aguas residuales para Alpina El kiosco en San Gabriel.
- ✓ Soldadura de líneas de alta y baja presión.
- ✓ Soldadura en acero inoxidable para líneas alimenticias, líquidos especiales

BIOTECES INGENIERÍA DE TRATAMIENTOS DE AGUAS LTDA.

Es una empresa de origen colombiano, creado el 15 de noviembre del 2004, encargada del tratamiento y eliminación de aguas residuales, así como el manejo integral de residuos en lo referente a cargue, transporte, tratamiento y disposición final. Los servicios que se le ha ofrecido a este cliente son:

- ✓ Diseño, fabricación, inspección, montaje y mantenimiento de tanques estacionarios y equipos especiales para tratamiento de aguas residuales, combustible y demás aplicaciones según norma ASME sección XIII - X y API estándar 650 (1998).

- ✓ Aislamiento térmico de tuberías, ductos y equipos.

- ✓ Fabricación y montaje de decantador trifásico y equipos especiales para planta de tratamiento de lixiviados en relleno sanitario del Inga, Cliente: Biotecs Colombia.

- ✓ Fabricación y montaje de tolvas y equipos especiales para planta de tratamiento de aguas residuales en INCOPES Guayaquil, Cliente: Biotecs Colombia.

ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP

Es una empresa multinacional, encargada de la elaboración y distribución de bebidas gaseosas, número uno en el país. Los servicios que se le ha ofrecido a este cliente son:

- ✓ Montaje de: 300 m2 de cubierta para zona de carga en instalaciones de EBC - Coca Cola Calderón y de 900 m2 de cubierta curva con accesorios de canaleta para bodega principal de Agencia EBC Coca Cola Manta.

- ✓ Reparación civil de piso industrial en agencia EBC Coca Cola Babahoyo

ECUAPET

Es una compañía dedicada a la provisión de servicios de la industria petrolera, que incluye servicios de generación eléctrica, evaluación de pozos, asesoría técnica en operaciones hidrocarburíferas, tratamiento químico, comercialización de equipos, repuestos y materiales. Los servicios que se le han ofrecido a este cliente son:

- ✓ Montaje de equipos especiales tales como: Elevadores de carga (eléctricos, hidráulicos), bombas centrifugas, reciprocantes y motores de combustión (acoplamiento con bombas, generadores, compresores).
- ✓ Construcciones de estructuras metálicas (galpones, edificaciones), estructuras de soporte de equipo, soportaría metálica, pasamanos estructurales.

PRONACA



Es una empresa procesadora y comercializadora de alimentos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuicultura. Creada en 1957. Los servicios que se le ha ofrecido a este cliente son:

- ✓ Obras civiles industriales como bases para torres de enfriamiento, plataformas para enfriadores, bases para equipo electrónico, edificaciones acústicas.
- ✓ Montaje de 140 ml de tracing eléctrico en líneas de conducción de melaza en planta industrial PRONACA Quevedo.

3.2.2.2. Proveedores

Los Proveedores son personas u organizaciones que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

IMPORT ACEROS



Import Aceros es una empresa dedicada la importación y distribución de materiales de construcción de alta calidad, los productos que ofrece a su clientela son:

- ✓ Aluminio
- ✓ Perfilaría
- ✓ Tool Negro y Galvanizado
- ✓ Tees
- ✓ Vigas
- ✓ Ángulos
- ✓ Tubería de Cobre
- ✓ Techos
- ✓ Correas
- ✓ Galvalum
- ✓ Platinas
- ✓ Planchas de Acero.
- ✓ Planchas de Inoxidable.
- ✓ Canales

GASEQUIP



Gasequip es una sociedad importadora y comercializadora de productos de óptima calidad para la industria ecuatoriana. Creada hace más de 20 años, radicada en la ciudad de Quito y reconocida a nivel nacional e internacional. Ofrece bienes calificados con normas internacionales para garantizar la seguridad de todas las operaciones industriales, petroleras, automotrices, metalmecánicas, de construcción, etc. Dentro de los productos que comercializa tenemos:

Gases Industriales

- ✓ Oxígeno, Acetileno, Argón, CO₂ y Mezclas

Electrodos y Sueldas

- ✓ Comunes y Especiales.
- ✓ Material de Aporte para MIG, TIG, Arco Sumergido y Rollos de alambre para Suelda MIG

Discos abrasivos y Cepillos trenzados

- ✓ Para corte y desbaste
- ✓ Metal, Inoxidable, Piedra y Diamantados

Maquinarias:

- ✓ Motosoldadoras (Diesel o Gasolina)
- ✓ Maquinas soldadoras (MIG, TIG, Corte Plasma).

Equipos

- ✓ Para soldar y cortar
- ✓ Oxicorte y Oxipropano

Consumibles y Accesorios

- ✓ Pinzas de maza Lenco
- ✓ Porta electrodos Lenco
- ✓ Conectores y Terminales de cable Lenco
- ✓ Cable flexible Excelente
- ✓ Manguera Gemela Parker USA
- ✓ Antorchas Lincoln USA
- ✓ Consumibles para MIG, TIG, Corte Plasma
- ✓ Repuestos para Maquinas de Soldar
- ✓ Marcadores para metales
- ✓ Tizas Industriales
- ✓ Chisperos y piedras para chisperos

Seguridad Industria

- ✓ Extintores PQS y CO2

- ✓ Lámparas de Emergencia
- ✓ Detectores de Humo
- ✓ Conos viales
- ✓ Cinta Peligro

Seguridad Personal

- ✓ Ropa de Trabajo e Impermeables
- ✓ Zapatos y Botas de Trabajo, de Caucho y Cuero
- ✓ Guantes de Cuero Cortos y Largos, API, Montaje, y de PVC
- ✓ Artículos de Protección Personal (Casco, Gafas, Mascarillas, Tapones Auditivos, Orejeras, Mascaras para Soldar y Esmerilar, Respiradores, Cartuchos, etc).

GRUPO PROVI



Grupo Provi es una compañía importadora dedicada a la venta de suministros industriales y petroleros, con una experiencia de más de 7 años. Posee la distribución de marcas de excelencia que cuentan con respaldo de calidad,

garantía y certificación para cada uso. Entre los productos con los que cuenta tenemos:

Válvulas


TIPO			EXTREMOS	TAMAÑOS
			Briados-Roscados	1/2" hasta 14"
Compuerta	Globo	Check		
			Macho-Hembra	1/4" - 1"
Aguja				

TIPO				EXTREMOS	TAMAÑOS
				Briados Roscados Soldables	1/2" - 14"
Cryogenia	Rosacadas	3 Vías	Briadas		

TIPO			EXTREMOS	TAMAÑOS
			Briados Roscados	1/4" - 8"
Compuerta	Globo	Mariposa		
				
Esférica				
	Check			

Accesorios

TIPO	EXTREMOS	TAMAÑO	MATERIAL
 <p>Bridas</p>	<p>Roscables/Soldables</p> <p>Con cuello</p> <p>Ciegas</p>	<p>½" - 14"</p>	<p>Acero C/40–C/80.</p> <p>Acero Inox.</p>
 <p>Reducciones</p>	<p>Roscables/Soldables</p>	<p>¼" - 12"</p> <p>Todas</p>	<p>Acero C/40–C/80</p> <p>Acero Inox.</p> <p>Hierro negro</p> <p>Galvanizada</p>
 <p>Codos</p>	<p>Roscables/Soldables</p>	<p>¼" - 14"</p>	<p>Forjado,</p> <p>galvanizado.</p> <p>Hierro negro,</p> <p>inoxidable,</p> <p>Acero C/40 – C/80</p>
 <p>Tee</p>	<p>Roscables/Soldables</p>	<p>¼" - 12"</p>	<p>A/ Forjado,</p> <p>galvanizado</p> <p>Hierro negro,</p> <p>inoxidable,</p> <p>Acero C/40-C/80-</p> <p>C/160</p>
 <p>Neplos Swaged</p>	<p>Roscables</p>	<p>¼" - 6"</p>	<p>A/Forjado</p> <p>3000 Lbs. - 6000</p> <p>Lbs.</p> <p>C/160</p>

 Treadolet Weldolet	Empates soldables con rosca interior	1/4" - 8"	A/ Forjado 3000 Lbs. - 6000 Lbs.
---	--------------------------------------	-----------	-------------------------------------

TIPO		MATERIAL
 Acoplamiento Rígido	 Acoplamiento Flexible	A/carbono A/Inoxidable Cobre'

TIPO	EXTREMOS	TAMAÑOS	MATERIAL
 Nudos	Roscales Soldables	1/2" - 4"	A/ Forjado, galvanizado Hierro negro, inoxidable.
 Unión	Roscales Soldables	1/4" - 4"	A/ Forjado, galvanizado Hierro negro, inoxidable.
 Bushing	Roscales Soldables	1/4" - 4"	A/ Forjado, galvanizado Hierro negro, inoxidable.
 Tapones	Macho / Hembra	1/4" - 4"	A/ Forjado, galvanizado Hierro negro, inoxidable.

Aislamiento térmico

TIPO	TAMAÑO	DENSIDAD	
 Lana de Vidrio	Rollo 1" * 1.2m * 30m	16 kg/m ³	
	Rollo 2" * 1.2m * 15m	16 kg/m ³	
TIPO	DIAMETRO	ESPESOR	LARGO
 Caños Recubiertos con Foil de Aluminio	1/2 ", 3/4 ", 1" 1 1/4 ", 1 1/2 " 2", 2 1/2 " 3", 4"	25 mm.	1 m.

Tubería

MATERIAL	ESPECIFICACIONES	TAMAÑO
 Acero al Carbón	Schedule 40 y Schedule 80 ASTM A 36 GRADO B sin costura	1/4" - 14"
 Acero inoxidable	Schedule 40 y Schedule 10 Cal. 304 C/10 - C-40 y Estructurales	1/4" - 14"
 Hierro Galvanizado	Livianos y pesados ISO II y ASTM 120	1/2" - 4"

INDURA



Indura es una corporación internacional, industrial y comercial, dedicada a la venta de gases industriales y soldadura que cuenta con su propia planta de fabricación. Entre los productos que comercializa y fabrica tenemos:

Gases

- ✓ Industriales (Grado alimento, proceso, soldar y cortar)
- ✓ Medicinales

Soldaduras

- ✓ Alambres
- ✓ Electrodo
- ✓ Fundentes
- ✓ Grafitos
- ✓ Varillas

Equipos

- ✓ Compresores, Equipos de Corte, Hornos y Maquinas de Soldar

Abrasivos

- ✓ Corte y desbaste
- ✓ Discos
- ✓ Pliegos de Lija

Equipos de Protección Industrial

- ✓ Protección a la Vista
- ✓ Protección Auditiva
- ✓ Protección de Manos
- ✓ Protección de Pies
- ✓ Protección Respiratoria
- ✓ Ropa de Trabajo

COMISARIATO DEL JEAN



El Comisariato del Jean es el principal proveedor de equipos de protección personal, importador y distribuidor para el Ecuador de Calzado de seguridad en la marca Westland. Entre los productos que ofrece para el sector industrial tenemos:

Overol tela jean sin prelavado	
Chaleco de seguridad	
Overol Torino	
Pantalón modelo clásico tela gabardina y camisa tela Oxford	
Botas de caucho	
Botas de cuero seguridad industrial con punta de acero (producción nacional)	
Botas de seguridad industrial tipo Westland	

3.2.2.3. Competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen, producen o comercializan, productos o servicios iguales o similares a los que produce nuestra empresa.

TEPROMECC



TEPROMECC Tecnología y Producciones Mecánicas Cía. Ltda., tiene 25 años de trayectoria en el mercado, y dispone de una amplia experiencia en proveer servicios mecánicos a la industria del país; es una compañía en constante desarrollo y con capacidad técnica y operativa para asumir proyectos mecánicos con profesionalismo, seguridad y calidad.

TEPROMECC cuenta con una planta de 2,000 m², ubicada al norte de la ciudad de Quito para ejecutar exitosamente la fabricación, montaje y prestación de servicios metal-mecánicos garantizando la calidad y oportunidad de sus productos.

TEPROMECC ha homologado su documentación calificándose como contratista y proveedora de prestigiosas empresas que operan en el Ecuador, como: Andes Petroleum; Agip Oil Ecuador; Exxon Mobil, Repsol YPF, Sipecc, Schlumberger, Azul, Conduto, Tecpecuador, Lafarge Cementos, Holcim, entre otras.

En una muestra del compromiso adquirido por la dirección y el personal administrativo y operativo para el desarrollo y el mejoramiento, TEPROMECA a certificado su Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001-2008.

Líneas de Fabricación y servicio que ofrece TEPROMECA son:

- ✓ Construcción de tanques de almacenamiento atmosféricos, de acuerdo a las Normas API 650, 12F, 12D, UL142.
- ✓ Reparación de tanques atmosféricos bajo la Norma API-653
- ✓ Fabricación y reparación de recipientes de presión de acuerdo al código ASME, estampe “U”, “R”.
- ✓ Construcción de equipos petroleros como: Vessels, knock out drums, separadores, manifolds, fire tubes, etc.
- ✓ Calderería mecánica (Silos, tolvas, ciclones, ductos, transiciones, etc.)
- ✓ Estructuras metálicas (Naves Industriales “Shelters”, soportes para equipos y ductos “Pipe Racks”, pisos industriales “Grating”, puentes grúas, “U bolts”, “Skids”).
- ✓ Trabajos en acero inoxidable

- ✓ Provisión de personal y equipos para trabajos de soldadura.

PROCOPEP



PROCOPEP S.A. es una empresa creada para servir al sector petrolero e industrial. Se especializa en el diseño, construcción y mantenimientos civiles, eléctricos y mecánicos en las áreas de urbanizaciones, redes de distribución eléctricas, subestaciones eléctricas y sobre todo en facilidades petroleras. Entre los Servicios que presta tenemos:

Gestión y Administración de Proyectos

PROCOPEP SA cuenta con las herramientas y el staff calificado para realizar una eficiente gestión y Administración de Proyectos de Construcción, con especialidad en proyectos del área Petrolera; apoyado en un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2000.

Ingeniería básica y de detalle de Proyectos Electromecánicos

PROCOPEP SA., cuenta con profesionales calificados para desarrollar Diseños para proyectos civiles y electromecánicos bajo las normas y códigos vigentes tanto locales como internacionales.

Adquisición de equipos y materiales

El departamento de compras de PROCOPEP SA cuenta con procedimientos definidos en el Sistema de Gestión de calidad, garantizando de forma ágil y eficiente las compras nacionales e internacionales de suministros y equipos, tanto para sus proyectos como para los clientes que requieran este servicio.

Servicios de Sandblasting y Pintura

PROCOPEP SA cuenta con equipos y personal especializado para esta especialidad, asegurando la calidad y durabilidad de acuerdo a los requerimientos de aplicación dado por cada cliente.

Servicios de Construcción, Montaje y Mantenimiento

PROCOPEP SA tiene una amplia oferta de servicios de Construcción y Mantenimiento de Equipos, con su especialidad en el área electromecánica para instalaciones o Facilidades Petroleras. Entre estos están:

- ✓ Tanques atmosféricos para almacenamiento de petróleo y derivados de toda capacidad.

- ✓ Manifolds para producción
- ✓ Construcción de Lanzadores y Recibidores para oleoductos Equipos o Sistemas sobre skids.

PROYECTOS MECÁNICOS



Es una empresa de fabricación y construcción metalmecánica, constituida con el objetivo de atender prioritariamente al sector industrial privado, en sus requerimientos relativos a la construcción e instalación por proyecto, de equipos mecánicos tanto de manufactura, como de apoyo, así como en lo relacionado con la provisión de partes metálicas fabricadas en serie, especialmente en el caso de nuevos desarrollos y bajos tirajes.

Su actividad se complementa con la provisión de repuestos para maquinaria obsoleta o de difícil obtención, así como de componentes específicos para maquinaria fabricados bajo pedido, y servicios de mecanizado.

Disponen de una planta propia de fabricación ubicada en Quito, con 500m² de área cubierta, equipada para la ejecución tanto de proyectos mecánicos en lo referente a construcción y modificación de máquinas, como para la fabricación seriada de elementos estructurales y de carpintería metálica, así como de piezas estampadas, troqueladas y embutidas, con requerimientos de prensado de hasta 120 ton por golpe.

Su política de trabajo los ha llevado a establecer alianzas que les han permitido ofrecer los servicios o ejecutar tareas que trascienden la capacidad de equipamiento, para lo cual cuentan con muy buenas relaciones de largo plazo, con empresas del sector metalmeccánico que los apoyan en campos complementarios como son tratamientos térmicos, mecanizado con equipos de CNC, fundición de acero y de hierro colado de alta calidad, y bajo especificaciones, revestimientos térmicos, aplicación industrial de pintura, entre otras.

3.2.2.3. Precios

La empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., para ofertar sus servicios calcula sus precios a través de cotizaciones en las que se incluyen: Insumos, cálculo técnico, mano de obra, ubicación geográfica de proyecto (se trabaja en diferentes provincias del país), alojamiento, alimentación y transporte de los trabajadores, gastos administrativos, imprevistos y un 20% de utilidad. A continuación se presenta un cuadro comparativo con la competencia:

No.	PROYECTO	PRECIO			
		SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES	TEPROMEC	PROCOJET	PROYECTOS MECÁNICOS
1	INSTALACIÓN PURIFICADORES	16.234,46	17.176,06	17.516,98	17.029,95
2	TRACING VAPOR QUEMADOR	45.948,49	47.740,48	51.462,31	48.613,50
3	MONTAJE CUBIERTA	22.452,64	23.799,80	23.552,82	23.171,12
4	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA	71.635,32	80.231,56	73.927,65	88.469,62
5	FABRICACIÓN Y MONTAJE PLANTA DE TRATAMIENTO	64.669,92	67.838,75	72.850,66	105.605,98
6	MANTENIMIENTO PLANTA BABAHOYO	16.999,63	17.985,61	20.994,54	17.662,62
7	MONTAJE QUEMADOR PRINCIPAL	16.891,25	17.431,77	27.583,41	17.904,73
8	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA	75.909,42	85.511,96	80.312,17	81.906,26

CAPITULO 4

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología para la auditoría de gestión es el marco de actuación del auditor, tiene la función de facilitar la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos, observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

En la metodología de la auditoría de gestión, es donde se señalan las acciones a realizarse, y tiene como objetivo lograr que las etapas que integran la metodología, se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se realizaran y aplicaran la técnicas de análisis para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Las etapas que integran la metodología son:

- ✓ Planificación Preliminar
- ✓ Planificación Específica
- ✓ Comunicación de Resultados
- ✓ Seguimiento y Monitoreo

4.1. Planificación Preliminar

La planificación Preliminar, se constituye como la primera etapa del proceso de planificación, es básicamente el conocimiento inicial de la entidad a examinar, en donde, se busca obtener la información general sobre la misma y las principales actividades que desarrolla, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Durante esta etapa de la auditoría se debe obtener información del ente auditado, mediante el estudio de la base legal, los manuales de procedimientos y funciones, los organigramas estructurales y funcionales, los instructivos, reglamentos, estatutos, escrituras, informes de auditoría (informes de auditorías anteriores, en caso de que ya se haya realizado), acta de junta de accionistas, etc., que permitan al auditor obtener el suficiente conocimiento del ambiente de control interno, identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso, en el logro de los objetivos y metas establecidos.

La planificación preliminar sirve para conocer la situación real del ente auditado, tener otra perspectiva del mismo y ayuda a perfilar los posibles problemas con los que puede contar la institución. Esta fase es de suma importancia debido a que es en la cual se analiza la información recabada y se interpreta su contenido, por lo tanto debe realizarse con mucha precisión de tal forma que se eviten confusiones.

Para el correcto desenvolvimiento de esta fase es preciso: determinar las necesidades específicas, identificar los factores que requieren de atención, definir estrategias de acción, jerarquizar las prioridades en función del fin que se persigue, describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores, especificar el perfil del auditor; y estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Dentro de esta etapa se hace una evaluación preliminar del control interno de la institución, en donde, se analiza los controles que se aplican a nivel de la entidad, se evalúa que el diseño de dichos controles ayuden a cumplir los objetivos propuestos e identifica las deficiencias de los mismo. El auditor en esta etapa se encarga de verificar la efectividad de los controles aplicados y confirmar que sean puestos en funcionamiento; una vez realizada esta evaluación se puede determinar tanto el riesgo como el nivel de confianza inherente y de control, que son propios de la institución a auditarse. Esta fase se fundamenta en la percepción, experiencia y visión del auditor.

CARTA COMPROMISO
OFICIO PP 2010-001

En la ciudad de San Francisco de Quito en la Provincia de Pichincha, se celebra entre el Ing. Carlos Silva Romero en su carácter de Gerente General de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., en adelante “EL CLIENTE” y Burbano & Asociados Auditores y Asesores Cía. Ltda., en adelante “LA FIRMA AUDITORA”, el presente compromiso.

Objeto del compromiso

Establecer los términos y condiciones bajo los cuales prestaran los servicios de Auditoría de Gestión que se realizara a los procesos de los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., por el período 2009.

Servicios que se proporcionaran

Durante la vigencia de este compromiso “LA FIRMA AUDITORA” está obligada a:

- ✓ Realizar una evaluación de Control Interno a la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.” para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos con la finalidad de determinar el alcance y profundidad de las pruebas de Auditoría.
- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría aplicados a cada una de las áreas que componen la empresa para detallar los procedimientos a seguir en el examen a realizar.

- ✓ Evaluar la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles.
- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa para identificar las desviaciones existentes y establecer las posibles recomendaciones.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría donde se describan las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.
- ✓ Elaborar un informe en el cual se comuniquen los resultados de la evaluación del sistema de control interno y de la Auditoría de Gestión, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.
- ✓ Realizar el respectivo seguimiento y monitoreo una vez terminada la Auditoría.

Supervisión

“EL CLIENTE” en todo tiempo se reserva el derecho de supervisar el desarrollo y los avances de los trabajos de Auditoría Gestión materia de este compromiso, así como de formular las observaciones, recomendaciones y correcciones que estime pertinentes, siempre que estén técnicamente soportadas.

Entrega de información

“EL CLIENTE” se compromete y se obliga a entregar a “LA FIRMA AUDITORA” la información y documentos que éste solicite conforme acuerden, ambas partes, dentro del plazo estipulado.

Confidencialidad

“LA FIRMA AUDITORA” se compromete a guardar total y absoluta reserva sobre la información que le proporcionen, así como a la que tenga acceso con motivo de la Auditoría objeto de este compromiso, y respecto a los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente compromiso, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.

Pago de Honorarios

Ambas partes convienen que el monto total de los honorarios, ascenderán a la cantidad de Tres mil quinientos dólares americanos más IVA 12%, el mismo que será cubierto en dos pagos iguales de Mil ochocientos diez dólares americanos, el primero pago se lo realizara en el momento de la firma del presente compromiso y el saldo restante, será cubierto una vez que se concluya y se reciba la totalidad del trabajo.

Plazo del Compromiso

El plazo de ejecución de la Auditoría, cubrirá el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, en un tiempo estimado de 320 horas laborables a partir del 01 de Diciembre del 2010.

Legislación

Este compromiso se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas ecuatorianas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría, y se apoyara en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), con las que mediremos la calidad y desempeño de los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Leído por las partes y enteradas de su contenido, se firma el presente compromiso al calce y al margen en todas sus fojas útiles, en la ciudad de Quito a los 23 días del mes de Noviembre del 2010.

Por “LA FIRMA AUDITORA”

Por “EL CLIENTE”

Ing. Jennifer Naranjo.

Gerente General

“Burbano & Asociados”

Ing. Carlos Silva Romero

Gerente General

“Soluciones Técnicas Integrales”

ORDEN DE TRABAJO NO. 2010 -001

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

Patricia Burbano

AUDITOR SENIOR

Presente. -

En atención a la Auditoría de Gestión a realizarse en la empresa **Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.**, por el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, designo a usted como Jefe de Equipo para que con ayuda de dos auxiliares, realice dicho trabajo en el lapso de 320 horas.

La fecha de entrega del trabajo terminado será el 25 de Febrero del 2011, en donde se presentara: el Borrador del Informe, Síntesis del Borrador, Memorándum de Antecedentes y los resultados obtenidos de la Auditoría realizada, en donde constaran los hallazgos encontrados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos de la Auditoría a realizarse son:

- ✓ Evaluar el Control Interno, la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles, de la empresa “Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.” para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos.

- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría.

- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría y un informe en el cual se comuniquen los resultados de la Auditoría de Gestión realizada, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Realizar el programa de monitoreo y seguimiento.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Agradeciendo de antemano por la atención prestada, a este mi pedido.

Atentamente,

Ing. Jennifer Naranjo.

GERENTE GENERAL

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN
OFICIO PP 2010-004

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la firma de auditores “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., mediante la presente queremos darle a conocer, en referencia a la Orden de Trabajo No. 2010-001, el inicio del examen de Auditoría de Gestión que se realizara a los departamentos de su empresa, que cubrirá el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009.

Me permito informarle que el equipo de trabajo está integrado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Para la correcta ejecución de nuestro trabajo le solicitamos muy comedidamente su entera colaboración con lo referente a la documentación e información pertinente a su departamento.

Agradeciéndole de antemano por la atención prestada a este mi pedido.

Atentamente

Ing. Patricia Burbano

Jefe de Equipo

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Guía de distribución de Comunicación de Inicio de Examen

AD4. 1/1

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:



Quito, 30 de Noviembre del 2010

Ing.

Jennifer Naranjo

Gerente General - “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Presente.-

Yo, Carlos Silva Romero, representante legal de la empresa **Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.**, con RUC 1792025818001, por medio de la presente doy a conocer que he recibido el Oficio PP 2010-004, entregado el día de ayer, denominado “Comunicación de Inicio de Examen”, en respuesta del cual tengo a bien informarle que estamos prestos a colaborar y proporcionar la información requerida para la Auditoría de Gestión que va a ejecutarse.

Atentamente

Ing. Carlos Silva

GERENTE GENERAL

Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Matriz de Riesgo Preliminar

PP2. 1/1

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

OFICIO PP 2010-007

Quito, 14 de Diciembre del 2010

Ing.
Carlos Silva R.
Gerente General
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía., Ltda.
Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía., Ltda., por medio de la presente y en calidad de Jefe de equipo me permito informar a usted se ha concluido exitosamente con la primera fase de la auditoría a los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía., Ltda., dicho trabajo consistió en la planificación preliminar, de la cual se han detectado falencias dentro de los procesos de los departamentos que deberán ser estudiadas para encontrar soluciones.

Producto de esta fase le entrego el Reporte en donde constan las conclusiones y recomendaciones, las mismas que pueden ser aplicadas en forma inmediata.

Atentamente

Patricia Burbano
Jefe de Equipo
“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

4.2. Planificación Específica

La planificación específica se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar, en donde se analizara la documentación e información recopilada. En esta etapa se tiene como propósito evaluar y calificar los riesgos tanto inherente como de control y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados en la etapa de ejecución.

Durante esta etapa de la auditoría se debe establecer: el motivo, los objetivos y el alcance del examen, la base legal, los objetivos del ente auditado, la distribución de trabajo y tiempo estimado, requerimiento de personal técnico, equipos y materiales y recursos financieros.

En esta fase de la auditoría es donde se prepara la información para instrumentar la auditoría, aquí es donde se incluyen: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Dentro de la propuesta técnica consta: Naturaleza (tipo de auditoría que se va a realizar), alcance (áreas de aplicación), antecedentes (recuento de auditorías anteriores u otros estudios de mejoramiento ya realizados), objetivos (es lo que se pretende alcanzar con la aplicación de la auditoría), la estrategia a aplicarse, la justificación (demostración de la necesidad), las acciones necesarias para la ejecución

de la auditoría, recursos (humanos, materiales y tecnológicos), costos, resultados e información complementaria (material que sirve como elemento de apoyo).

El programa de trabajo contiene: Identificación (nombre de la auditoría), responsables, áreas (constituye el universo bajo estudio), clave (número de las actividades estimadas), actividades (pasos que se van a seguir para examinar la información), fases (orden de las actividades), calendario, representación gráfica de las acciones, formato (presentación y resguardo de los avances), reporte y periodicidad de los avances.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento:

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
TOTAL:							

COMENTARIO:

RECOMENDACIÓN:

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Tabla de Ponderación
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
Departamento:

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

4.3. Técnicas de Recopilación

Las técnicas de recopilación son aquellas que ayudan a recabar información de forma ágil y ordenada, debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, donde se puede emplear alguna, o una combinación.

Las Técnicas de Recopilación que se utilizarán durante la auditoría son los siguientes:

Observación: Esta técnica de recopilación incluye desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes y subordinados, y los documentos e información de la empresa con el fin de conocer como se están realizando las operaciones de la misma y verificar si se está cumpliendo con lo establecido, el impacto de esta técnica está dada en función de la penetración y profundidad que se aplique.

Método Inductivo: En este método se aplicará encuestas al personal a fin de obtener información y sobre todo obtener una conclusión general acerca de los departamentos que se va auditar.

Método Deductivo: En este método se aplicará encuestas a la alta Gerencia, con el fin de conocer información de consecuencias particulares.

Entrevista: Esta técnica consiste en un convenio de dar y obtener información a través del proceso de pregunta – respuesta, sobre aspectos generales e importantes de las operaciones de la empresa hasta obtener un resultado, para que esta técnica pueda ser utilizada como evidencia de la auditoría, debe estar documentada. Esta técnica será aplicada al Gerente y Jefes Departamentales.

4.3.1. Investigación Documental

La investigación documental consiste en la indagación, selección y análisis de documentación referente de la empresa, que puede servir de apoyo para los elementos de juicio de la auditoría, dentro de la Auditoría de Gestión, las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: la Fuente normativa y la Fuente Administrativa.

Dentro de la Fuente Normativa se incluye: Acta de constitución, Ley que ordena la creación de la organización, reglamento interno, reglamentación específica, tratados y convenios, decretos y acuerdos, normas (nacionales e internacionales) y oficios circulares.

- ✓ **Acta de constitución.-** Es un documento legal, realizado por un notario mediante el cual se constituye una empresa u organización, el mismo que contiene la información fundamental como: bases, fines, integrantes de la agrupación, funciones específicas de cada uno, firmas autenticadas, entre otras.

- ✓ **Reglamento interno.-** Es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

- ✓ **Reglamentación específica.-** Son los reglamentos dirigidos específicamente a regular un fin determinado.

- ✓ **Tratados.-** Es un acuerdo escrito por dos o más sujetos quienes se comprometen a dar cumplimiento al mismo y el cual está bajo normas.

- ✓ **Convenios.-** Son acuerdos vinculantes entre dos o más personas, que regula las condiciones previamente establecidas.

- ✓ **Decretos.-** Es un acto administrativo procedente generalmente del poder ejecutivo, que posee un contenido normativo.

- ✓ **Oficios circulares.-** Es un documento o comunicación escrita de carácter netamente oficial.

Dentro de la Fuente Administrativa se incluye: Organigramas, manuales administrativos, sistemas de información, cuadros de distribución de trabajo, plantilla de personal, inventarios de mobiliario y equipo, auditorías de gestión anteriores.

- ✓ **Organigrama:** Es un esquema que permite observar la organización de una empresa, entidad o actividad, y así analizar su estructura, ofreciéndonos datos sobre las características generales de la organización. Su misión es ofrecer información que sea sencilla de utilizar y fácil de comprender.

- ✓ **Manual Administrativo:** Son documentos que permiten registrar y transmitir de una manera ordenada y sistemática la información con la que cuenta una organización, en este constan sistemas y técnicas específicas además de señalar el procedimiento e instrucciones para lograr el trabajo por parte del personal de dicha empresa.

- ✓ **Sistema de información:** Es un conjunto de elementos que tienen el fin de prestar la información necesaria como es la entrada, almacenamiento de datos, procesamiento y salida de la información. Es indispensable un equipo computacional, además del recurso humano que será el que interactúa con el sistema de información.

- ✓ **Cuadro de distribución de Trabajo:** Es una herramienta que permite la mejora de procedimientos y métodos en una organización, con el fin de mostrar el tiempo invertido en cada actividad, o tarea desarrollada, y así asignar la distribución del trabajo entre el personal.

- ✓ **Plantilla de personal:** Es un instrumento de información en la que consta la relación que tienen los trabajadores que laboran en una unidad administrativa, y en la que se indica el sueldo que perciben y el puesto que ocupan.

- ✓ **Inventarios de mobiliario y equipo:** Es una lista en que se inscriben y describen todos los bienes inmuebles y equipos, que pertenecen a una empresa.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:*****CONSTITUCIÓN DE LA CIA. LTDA. SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES***

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano Capital de la República del Ecuador, el día miércoles veintiséis de Octubre del año dos mil cinco, ante el Doctor Gabriel Cobo Urquiza, Notario Vigésimo Tercero del Cantón Quito, comparecen a la celebración del contrato de Constitución de la Compañía de Responsabilidad limitada, los siguientes socios fundadores los señores: JUAN JOSÉ SILVA BARRAGÁN, casado, PABLO RAFAEL SALAZAR SILVA, soltero, DANIELA CRISTINA SALAZAR SILVA, soltera, BEATRIZ FILONILA SILVA ROMERO, casada; y CARLOS ENRIQUE SILVA ROMERO, casado, todos los comparecientes mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, legalmente capaces para contratar y obligarse.

El domicilio de la compañía es la ciudad de Quito, pero por acuerdo de la Junta General de Socios podrá establecerse agencias o sucursales en cualquier lugar del territorio nacional, previo cumplimiento de las solemnidades legales.

La compañía tendrá como objeto social el Mantenimiento de Campamentos Petroleros y Derechos de Vías; Servicios Topográficos; Alquiler de Vehículos; Obras Básicas de Ingeniería Civil; Servicios de Control Ambiental y Seguridad Industrial; Provisión y Comercialización de Productos derivados de Petróleo; Provisión de Productos Químicos, Materiales y Sistemas de Comunicación; Servicio de Mantenimiento Automotriz con Provisión de Repuestos, Accesorios y Equipos; Servicio de Bombeo de Fluidos en Superficie y en Fondo de Pozos de Petróleo; Alquiler, Operación y Mantenimiento de Equipos de Generación Eléctrica, Provisión de Partes, Piezas y Repuestos para Motores, Generadores, Bombas, Válvulas; Provisión de Empaques, Filtros, Bujías; y, Productos de Limpieza para todo tipo de Motores de Combustión.

La compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos, negocios y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas; además podrá adquirir acciones o participaciones en diversas compañías; realizara inversiones para sí y podrá asociarse con personas naturales o jurídicas que propendan las mismas finalidades u otras diversas; para el cumplimiento de sus finalidades la compañía podrá realizar actos de comercio, civiles y administrativos o contratos inherentes a su actividad de acuerdo con la ley; y, podrá participar como accionista o socia en otras compañías existentes o futuras.

La compañía tendrá la duración de noventa y nueve años contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo prolongarse este plazo si así lo resuelve La Junta General de Socios.

El capital de la compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES AMERICANOS divididos en ochocientas participaciones de un dólar cada una, iguales, acumulativas e indivisibles que la suscriben los socios de la siguiente manera: capital suscrito de la compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES AMERICANOS y el capital pagado es de CUATROCIENTOS DÓLARES AMERICANOS.

La compañía será gobernada por la Junta General de Socios, administrada por el Presidente y Gerente de la compañía; y supervisada por la Superintendencia de Compañías.

4.3.2. Observación Directa

La observación directa es una técnica que permite el acercamiento y revisión del área física donde se va a desarrollar el examen de auditoría, que permite captar la realidad de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante. Para la aplicación de esta técnica es importante definir el objetivo de la observación, Lo que deseamos observar, la planificación de la observación y la transcripción de la observación. Existen dos tipos de observación directa:

- ✓ La observación directa participante que es aquella en la que el auditor participa en los procesos de la unidad auditada, sea integrándose en el grupo y sus actividades

- ✓ La observación directa no participante que es aquella en que el auditor observa externamente el proceso sin interferir en ellos.

4.3.3. Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información eficaz para obtener datos relevantes y significativos, que consiste en reunirse entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado) para realizar una investigación mediante preguntas y respuestas orales, de forma puntual hacia un propósito profesional.

Esta técnica, es una de las más utilizadas en Auditoría, debido que es el medio más idóneo para extraer información de forma más completa y precisa, ya que al tener contacto directo el entrevistador con el entrevistado, se puede percibir actitudes y comentarios, que pueden ser de suma importancia para el examen realizado.

La entrevista puede ir desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en cualquiera de los casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación, es una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas y orientar de forma correcta a la auditoría. Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es preciso:

- ✓ Tener claro el objetivo.
- ✓ Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- ✓ Concertar previamente la cita.
- ✓ Clasificar la información que se obtenga.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista a la Gerencia****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** **Cargo:****Entrevistador:****Fecha:** **Hora:****Lugar:**

P. ¿La empresa cuenta con Manual de Funciones, Reglamento Interno, procesos y/o calificación ISO?

P. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?

P. ¿La empresa cuenta con Indicadores de Gestión para evaluar sus procesos?

P. ¿Los departamentos de la empresa cuentan con los implementos, equipos e infraestructura necesaria para el correcto desenvolvimiento de sus funciones?

P. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa y quiénes son los responsables de cada uno de ellos?

P. ¿Cuántas personas integran la organización, qué nivel de preparación tienen y explique si la empresa cuenta con algún tipo de plan de capacitación para el personal?

CONCLUSIÓN:

RECOMENDACIONES:

Elaborado por:**Fecha:****Supervisado por:****Fecha:**

4.3.4. Cédulas

Las cédulas de auditoría son documentos que consigna el trabajo realizado por el auditor, donde se describe el procedimiento de auditoría desarrollado o aplicado sobre una área u operación sujeto a su examen, mostrando las irregularidades mediante su contenido, así como las marcas y notas explicativas, se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría.

Dentro de la estructura de las cédulas de auditoría debe constar el objetivo que debe cumplir, el área o departamento a la cual está dirigida, el tipo de información que debe contener, el procedimiento para aplicarla y los resultados que se esperan obtener. Las cédulas de auditoría son de suma importancia puesto que representan la oportunidad de agilizar la recopilación y el estudio de información.

Clasificación de las cédulas de auditoría

Herramientas operativas: este tipo de cédulas tiene como objetivo organizar el trabajo de manera lógica y adecuada. Dentro de este tipo están: el programa de trabajo y el reporte de avance semanal.

Herramientas de diagnóstico: este tipo de cédulas tiene como objetivo conocer el funcionamiento de la organización, dentro de este tipo están: cédula de análisis documental, cédula para la detección y registro de hallazgos y evidencias; cédula para el registro de aspectos relevantes, cedula para captación y tratamiento de causas y efectos; cédula para la detección y atención de fallas.

Herramientas de evaluación: este tipo de cédulas tiene como objetivo dimensionar el comportamiento de variables clave, dentro de esta clasificación se encuentran: la cédula para determinar criterios de evaluación, cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos, criterios de puntuación para la evaluación final, y proceso de diagnóstico y evaluación.

Herramientas de evaluación de desempeño: este tipo de cédulas tiene el objetivo de evaluar el desempeño organizacional, dentro de esta tenemos: la cédula de evaluación de desempeño y la cédula de evaluación de servicio.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
PROGRAMA DE TRABAJO
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%; height: 20px;">PROGRAMA DE TRABAJO</td> </tr> <tr> <td style="width: 100%; height: 20px;">ÁREA</td> </tr> </table>		PROGRAMA DE TRABAJO	ÁREA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">INICIO:</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">TERMINACIÓN:</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>SUSPENSIÓN:</td> <td></td> <td>CANCELACIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REINICIO:</td> <td></td> <td>TERMINACIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE:</td> <td></td> <td>CLAVE:</td> <td></td> </tr> </table>				INICIO:		TERMINACIÓN:		SUSPENSIÓN:		CANCELACIÓN:		REINICIO:		TERMINACIÓN:		RESPONSABLE:		CLAVE:	
PROGRAMA DE TRABAJO																							
ÁREA																							
INICIO:		TERMINACIÓN:																					
SUSPENSIÓN:		CANCELACIÓN:																					
REINICIO:		TERMINACIÓN:																					
RESPONSABLE:		CLAVE:																					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ESPECIFICO	DURACIÓN																				
			MES																				
			SEMANA																				
OBSERVACIONES: _____																							
Elaborado por: _____																							
Revisado por: _____																							
Autorizado por: _____																							

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
REPORTE DE AVANCE SEMANAL
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	
FECHA:			

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:
RESPONSABLE:	

ACTIVIDADES REALIZADAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
NÚMERO DE HORAS:					

OBSERVACIONES:

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

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

ÁREA: _____

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO
DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	
FECHA:			

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:

No.	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____
 Revisado por: _____
 Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
**CÉDULA DE REGISTRO DE
ASPECTOS RELEVANTES**
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:		
PÁGINA:		DE:
SUSTITUYE A:		
PÁGINA:		DE:
FECHA:		

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:
----------------	-------------------

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y TRATAMIENTO
DE CAUSAS Y EFECTOS**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:	
PÁGINA:	DE:
SUSTITUYE A:	
PÁGINA:	DE:
FECHA:	

ÁREA EVALUADA:

DETECCIÓN:

CAUSAS:

EFECTO:

RECOMENDACIONES	BENEFICIO ESPERADO

OBSERVACIONES:

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:		
PÁGINA:		DE:
SUSTITUYE A:		
PÁGINA:		DE:
FECHA:		

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:
----------------	-------------------

No.	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____
 Revisado por: _____
 Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:		
PÁGINA:		DE:
SUSTITUYE A:		
PÁGINA:		DE:
FECHA:		

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:
----------------	-------------------

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____
 Revisado por: _____
 Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA
RESOLUCIÓN DE ASPECTOS CRÍTICOS**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:		
PÁGINA:		DE:
SUSTITUYE A:		
PÁGINA:		DE:
FECHA:		

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:
----------------	-------------------

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO

OBSERVACIONES: _____

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN
PARA LA EVALUACIÓN FINAL
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN			
1.1	Visión			
1.2	Misión			
1.3	Objetivos			
1.4	Metas			
1.5	Estrategia/Tácticas			
1.6	Procesos			
1.7	Políticas			
1.8	Procedimientos			
1.9	Programas			
1.10	Enfoques			
1.11	Niveles			
1.12	Horizontes			
2.0	ORGANIZACIÓN			
2.1	Estructura Organizacional			
2.2	División y distribución de funciones			
2.3	Cultura Organizacional			
2.4	Recursos Humanos			
2.5	Cambio organizacional			
2.6	Estudios Administrativos			
2.7	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
3.0	DIRECCIÓN			
3.1	Liderazgo			
3.2	Comunicación			
3.3	Motivación			
3.4	Grupos y equipos de trabajo			
3.5	Manejo de estrés, el conflicto y la crisis			

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.6	Tecnología de la Información			
3.7	Toma de decisiones			
3.8	Creatividad e innovación			
4.0	CONTROL			
4.1	Naturaleza			
4.2	Sistemas			
4.3	Niveles			
4.4	Proceso			
4.5	Área de aplicación			
4.6	Herramientas			
4.7	Calidad			

4.3.5. Método Grafico

El método grafico es uno de los métodos para documentar el conocimiento de control interno, es aquel que permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor para la aplicación del mismo. Dentro de este método se puede encontrar:

Diagrama de Flujo: consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Diagrama de Ishikawa: conocido también como diagrama de causa-efecto o de espina de pescado, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, que nos permite conocer a profundidad el mismo para tomar medidas para solucionarlo

Histogramas: es un resumen gráfico que describe el comportamiento de un conjunto de datos en cuanto a su tendencia central, forma y dispersión, que está representado siempre por barras.

Diagrama de Pareto: es una comparación ordenada de factores relativos a un problema, que nos va a ayudar a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Por medio de este diagrama es valiosa en la asignación de prioridades a los problemas, en el diagnóstico de causas y en la solución de las mismas.

4.3.6. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba, que utiliza el auditor como apoyo para complementar sus observaciones, y que le permite obtener la evidencia necesaria para emitir una opinión. Las técnicas auditoría se clasifican de la siguiente manera:

Clases de Técnicas	Clasificación
Técnicas de Verificación Ocular	Observación Comparación Revisión Rastreo
Técnicas de Verificación Verbal	Indagación
Técnicas de Verificación Documental	Análisis Consolidación Confirmación Declaraciones

Observación: es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros

Investigación: esta técnica tiene como finalidad la obtención de información, datos y comentarios de funcionarios y empleados sobre las operaciones del ente a ser auditado. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

Declaración: es la certificación por escrito de la investigación realizada.

Inspección documental: esta técnica consiste en observar un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes.

Confirmación: esta técnica de auditoría se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, que sirve para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho

Entrevistas: es una técnica de recopilación de información eficaz para obtener datos relevantes y significativos, mediante la realización de preguntas necesarias para el conocimiento del ente auditado.

Verificación: esta técnica consiste en analizar que cada elemento de cada uno de los documentos es lo apropiado y corresponde con la legislación vigente.

Análisis: esta técnica consiste recopilar y usar información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación.

Evaluación. Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

4.4. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son los registros que proporcionan al auditor un soporte, debido a que incluyen observaciones, hechos y argumentos de respaldo a la auditoría que se realiza, en estos se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Los papeles de trabajo son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de las conclusiones del auditor, para homogenizar su presentación e información, y facilitar el acceso a su consulta, los papeles deben contener los tópicos más relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, estos deben incluir: la identificación de la auditoría, el proyecto de la auditoría; índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado; indicadores de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría; observaciones a cerca del desarrollo de su trabajo, anotaciones sobre información relevante, lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación, reporte de posibles irregularidades y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.

Los papeles de trabajo deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ Ser completos y precisos, contener información suficiente, de modo que para su comprensión no se requieran explicaciones orales complementarias.

- ✓ Ser claros, comprensibles y detallados, incluyendo índices y referencias adecuadas con el fin de resultar entendibles para cualquier idóneo en la materia.
- ✓ Contener exclusivamente información importante y relevante para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- ✓ Contener evidencia suficiente del trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas, facilitando la supervisión y revisión de las tareas efectuadas.

Los papeles de trabajo deben ser archivados sobre una base razonable sistemática, estos se agruparán en legajos, archivos o carpetas que, de acuerdo a su característica, el auditor clasificará como archivo corriente o permanente.

- ✓ **Archivo Corriente:** este tipo de archivo es variable, incluye los documentos de trabajo efectuados por el auditor en el curso de la Auditoría, debe estar constituido por la información relacionada con las fases corrientes de la auditoría que no se consideren de uso continuo.
- ✓ **Archivo Permanente:** este tipo de archivo es aquel que no varía de un año a otro, debido a que contiene información que es útil para años posteriores como son: Base legal, Manuales de Procedimiento y funciones, Organigramas, Reglamentos, Estatutos, Escrituras, Informes de Auditorías anteriores, entre otros.

4.4.1. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor con el objetivo de dejar constancia del trabajo realizado, agilizar la supervisión, e identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría. Existen dos tipos de marcas de auditoría:

- ✓ **Marcas de auditoría estándar.-** son aquellos símbolos que son utilizados y de aceptación general, aplicados para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera.
- ✓ **Marcas de auditoría específicas.-** son aquellos símbolos específicos realizados por el auditor, es decir que no son de uso común; los cuales deben integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad en los papeles de trabajo.

Ejemplos de marcas de auditoría:

MARCAS	DESCRIPCIÓN
☑	Verificado por la firma auditora
☒	No cumple con lo establecido
⊕	Comparado con información entregada por la empresa

4.5. Evidencia

La evidencia es la representación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, los requisitos que debe cumplir para ser útil y válida como fundamento de la auditoría debe cumplir con las siguientes características: ser suficiente, competente, relevante y pertinente.

- ✓ **Suficiente:** es la cuantificación de la evidencia, debe existir la cantidad adecuada de evidencia que permita sustentar las conclusiones y recomendaciones del auditor y a su vez ser entendible para terceros de tal forma que estos lleguen a las mismas conclusiones que el auditor.

- ✓ **Competente:** la evidencia debe ser válida y confiable, de tal forma que merezca la confianza del auditor.

- ✓ **Relevante:** la evidencia debe contener información de importancia.

- ✓ **Pertinente:** se cumplirá con esta característica cuando exista relación entre la evidencia y su uso.

La evidencia es obtenida por el auditor a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas y debe recogerse en los papeles de trabajo como justificación y soporte de trabajo efectuado.

Tipos de evidencia:

- ✓ **Evidencia Física:** es aquel tipo de evidencia que se obtiene por medio de la inspección u observación directa y se presenta a través de notas, fotografías, notas, mapas o muestras materiales.

- ✓ **Evidencia Documental:** es aquel tipo de evidencia que se obtiene a través del análisis de documentos.

- ✓ **Evidencia Testimonial:** es aquel tipo de evidencia que se obtiene de las declaraciones de las personas durante la aplicación de la auditoría.

- ✓ **Evidencia Analítica:** es aquel tipo de evidencia que comprende cálculos, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

4.6. Tipo de Informe

El informe de auditoría es un documento en el que se reúnen los resultados obtenidos producto de la auditoría, en este se señalan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que deben estar sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en papeles de trabajo.

Los tipos de informes de auditoría dependen del destino y propósito que se les quiera dar, y del impacto que se busca con su presentación. Entre los tipos de informes de auditoría más representativos tenemos: Informe General, Informe Ejecutivo e Informe de Aspectos Relevantes.

Los informes se caracterizan por reunir atributos de claridad, objetividad y autosuficiencia, evitando la existencia de vaguedades o ambigüedades, presentando hechos reales debidamente ponderados.

En el informe de auditoría se incluye la opinión del auditor, que es una síntesis del trabajo realizado, el informe de auditoría financiera cuenta con los siguientes tipos de opiniones:

- ✓ **Opinión Favorable:** Síntesis en la que el auditor manifiesta que las cuentas anuales expresan en todos los aspectos significativos la conformidad con los principios y normas contables generalmente aceptadas.

- ✓ **Opinión con Salvedades:** Tipo de opinión que se aplica cuando el auditor concluye que existen: errores o incumplimientos de los principios y normas contables generalmente aceptados, incluyendo omisiones de información necesaria, incertidumbre cuyo desenlace final no es susceptible de una estimación razonable o cambios durante el ejercicio, con respecto a los principios y normas contables generalmente aceptados utilizados en el ejercicio anterior.

- ✓ **Opinión Desfavorable:** Tipo de opinión que se da cuando el auditor expresa que las cuentas anuales no presentan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera, donde se identifico errores e incumplimientos de principios y normas contables generalmente aceptados.

- ✓ **Opinión Denegada o abstención:** Tipo de opinión que se da cuando en el transcurso de la auditoría no se ha logrado obtener evidencia suficiente para formarse una opinión sobre las cuentas anuales tomadas en su conjunto.

4.6.1. Informe General

El Informe General es el producto final del examen de auditoría realizado, en el que consta el encargado de preparar el informe (responsable), una Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido (introducción); una breve exposición de la organización, donde conste sus orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría (antecedentes).

En este tipo de informe se deben dar a conocer las técnicas de auditoría empleadas en el trabajo realizado, se debe definir las causas y consecuencias de la auditoría; presentar las alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse; se debe explicar la estrategia de implementación, es decir, los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados, y determinar los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

En el último párrafo de este informe se debe incluir las conclusiones, recomendaciones y los anexos producto de la auditoría realizada.

FORMATO DEL TIPO DE INFORME GENERAL

En este tipo de informe debe constar:

Responsable: Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción: Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación Empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes: Exposición histórica de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevara a cabo la auditoría.

Técnicas empleadas: Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico: Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta: Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación: Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

Seguimiento: Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y Recomendaciones: Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o Anexos: Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

4.5.2. Informe Ejecutivo

El informe ejecutivo corresponde al resumen de la auditoría realizada, donde se identifica al responsable, al periodo de revisión, es decir, el lapso que comprendió la auditoría; los objetivos y alcance de la auditoría; la explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría, y la relación de los resultados y logros obtenidos con

los recursos asignados. Dentro de este tipo de informe también se incluyen conclusiones generales.

Para la elaboración de este informe es recomendable que sea lo más breve posible, lo ideal sería que no sobrepase las dos páginas, y debe estar redactado de forma clara y directa, puesto que su objetivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión del mismo.

FORMATO DEL TIPO DE INFORME EJECUTIVO

En este tipo de informe debe constar:

Responsable: Tiempo que comprendió el examen.

Objetivos: Propósitos que se pretende lograr con la auditoría.

Alcance: Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología: Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis: Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones: Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

4.5.3. Informe de Aspectos Relevantes

El Informe de Aspectos Relevantes es un documento donde se refleja los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen, dentro de este informe se consideran observaciones relevantes a aquellas inconsistencias en la cadena de valor de la organización, inobservancia del marco normativo aplicable, pérdida de oportunidades, potencial desaprovechado, cultura organizacional débil, entre otros.

Este tipo de informe es de suma importancia debido a que permite analizar y evaluar si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría, si se presentaron observaciones relevantes, si la auditoría está en proceso, nos indica las horas hombre que realmente se utilizaron, la fundamentación de cada observación; las causas y efectos de las principales observaciones formuladas y las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
Informe de Auditoría de Situaciones Relevantes
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Quito, 27 de Febrero del 2011

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, me permito remitir a usted el dictamen de la Auditoría practicada a los departamentos de Recursos Humanos Contabilidad y Adquisiciones y Logística; misma que se llevo a cabo del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2009. De los resultados obtenidos en la auditoría realizada, me permito informarle lo siguiente:

COMENTARIOS:

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Realizado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

4.7. Indicadores

Los indicadores son razones numéricas de dos o más variables, esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Su objetivo principal es establecer una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes, a través de esto lo que se pretende es caracterizar el éxito o la efectividad ya sea de un sistema, programa u organización.

Los Indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores para ser efectivos deben reunir las siguientes características:

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Factible de medir.
- ✓ Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- ✓ Ser altamente discriminativo.
- ✓ Ser verificable.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Aceptado por la organización.

- ✓ Justificable en relación a su costo-beneficio.
- ✓ Fácil de interpretar.
- ✓ Utilizable con otros indicadores.
- ✓ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- ✓ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

4.7.1. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito o fracaso de una organización, generalmente son establecidos para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos, etc.

Las características de un indicador de gestión son:

- ✓ Debe ser relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- ✓ Debe estar claramente Definido.
- ✓ Debe ser fácil de Comprender y Usar, Comparable.
- ✓ Debe ser Verificable.

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores de la Visión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

Indicadores de la Misión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de confianza que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de honorarios que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$$

Empleados Temporales que participan en su definición
Total de Empleados

Indicadores de los Objetivos

Objetivos Alcanzados
Objetivos Definidos

Objetivos del Negocio Alcanzados
Objetivos Definidos

Objetivos Funcionales Alcanzados
Objetivos Definidos

Indicadores de las Metas

Metas alcanzadas
Metas establecidas

Metas alcanzadas
Objetivos Definidos

Indicadores de las Estrategias y Tácticas

$$\frac{\text{Estrategias Implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel negocio implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel funcional implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$$

Indicadores de los Procesos

$$\frac{\text{Procesos Productivos}}{\text{Total de Procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos Logísticos}}{\text{Total de Procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$$
$$\frac{\text{Procesos de comunicación e información}}{\text{Total de Procesos}}$$
$$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de Procesos}}$$
$$\frac{\text{Procesos de procesos}}{\text{Total de Procesos}}$$

Indicadores de los Políticas

$$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$
$$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$$
$$\frac{\text{Total de Políticas}}{\text{Total de procesos}}$$
$$\frac{\text{Políticas de políticas}}{\text{Políticas de Procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Total de Políticas}}{\text{Total de sistemas}}$$
$$\frac{\text{Total de Políticas}}{\text{Total de Estrategias}}$$

Indicadores de los Procedimientos

$$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Total de Procedimientos}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Número de áreas}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos sustantivos}}{\text{Total de Procedimientos}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos Adjetivos}}{\text{Total de Procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos Desconcentrados}}{\text{Total de Procedimientos}}$$
$$\frac{\text{Procedimientos Descentralizados}}{\text{Total de Procedimientos}}$$

Indicadores de los Programas

$$\frac{\text{Acciones Realizadas}}{\text{Acciones Programadas}}$$
$$\frac{\text{Acciones Realizadas}}{\text{Número de Productos y/o Servicios}}$$
$$\frac{\text{Programas}}{\text{Presupuesto}}$$
$$\frac{\text{Acciones Reprogramadas}}{\text{Acciones por Producto y/o Servicio}}$$
$$\frac{\text{Recursos Programados}}{\text{Acciones por Producto y/o Servicio}}$$
$$\frac{\text{Costo de la Reprogramación}}{\text{Recursos Programados}}$$

Indicadores de los Enfoques
$$\frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos Programados}}$$
$$\frac{\text{Funciones Asignadas}}{\text{Funciones Definidas}}$$
$$\frac{\text{Funciones Definidas}}{\text{Procesos Programados}}$$
Indicadores de los Niveles
$$\frac{\text{Acciones realizadas en el nivel directivo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$
$$\frac{\text{Acciones realizadas por los mandos medios}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$
$$\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel operativo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$
$$\frac{\text{Herramientas de Planeación}}{\text{Técnicas de análisis utilizadas}}$$

Indicadores de los Horizontes

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a corto plazo}}{\text{Total de Acciones Realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a mediano plazo}}{\text{Total de Acciones Realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a Largo Plazo}}{\text{Total de Acciones Realizadas}}$$

$$\frac{\text{Resultados Planeados}}{\text{Resultados Obtenidos}}$$

Estructura Organizacional

$$\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas Adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$$

Áreas Desconcentradas
Total de áreas

Áreas Descentralizadas
Total de áreas

Unidades de Línea
Total de unidades

Unidades Asesoras
Total de Unidades

Unidades Estratégicas de Negocio
Total de Unidades

Unidades en el Extranjero
Total de Unidades

División y Distribución de Funciones

Empleados
Número de áreas

Funciones Definidas
Total de áreas

$$\frac{\text{Tareas Realizadas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Horas Hombre}}{\text{Funciones Cumplidas}}$$

$$\frac{\text{Tareas Realizadas}}{\text{Funciones Definidas}}$$

Cultura Organizacional

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$$

$$\frac{\text{Áreas de Mejora}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Análisis de la Cultura Organizacional}}{\text{Áreas administrativos realizados}}$$

$$\frac{\text{Análisis de las Dimensiones de la Cultura}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$$

Análisis de cultura realizados
Estrategias Implementadas

Recursos Humanos

Análisis de Puestos
Total de Personal

Valuación de Puestos
Total de Personal

Movimientos de Personal
Total de Personal

Fuentes de Reclutamiento
Inventario de Información

Personal Reclutado
Personal Contratado

Personal Subcontratado
Áreas de la organización

Personal ubicado en oficinas en el extranjero
Total de Personal

Personal de Nivel Directivo
Total de Personal

Personal de mandos medios
Total de Personal

Personal de Nivel Operativo
Total de Personal

Personal de Base
Total de Personal

Personal de Confianza
Total de Personal

Personal Temporal
Total de Personal

Comisiones Mixtas
Total de Comisiones

Vacantes
Total de Personal

Licencias
Total de Personal

Comisiones
Total de Personal

Procedimientos para el Manejo del Personal
Total de Procedimientos

Personal Capacitado
Cursos de Capacitación

Personal Capacitado en el País
Personal Capacitado

Personal Capacitado en el Extranjero
Personal Capacitado

Personal con Prestaciones
Total de Personal

Sueldos del Nivel Directivo
Total de Sueldos

Sueldos de Mandos Medios
Total de Sueldos

Sueldos de Nivel operativo
Total de Sueldos

Programas de formación de competencias
Total de Programas

Procesos de evaluación de competencias
Total de procesos

Métodos de evaluación de desempeño
Total de métodos utilizados

Estudios de manejar la transición
Total de estudios realizados

Personal al que se ha atribuido facultades de decisión
Total de Personal

Personal para el respeto de la diversidad
Total de programas

Estudios para concientizar acerca de valores
Total de estudios realizados

Cambio Organizacional

Fuerzas Impulsoras del Cambio
Fuerzas restrictivas del cambio

Diagnóstico para el cambio
Total de Diagnósticos

Medidas de cambio emprendidas
Medidas propuestas

Evaluación de Cambios
Total de Cambios

Estudios Administrativos

Estudios Administrativos Realizados
Estudios Administrativos Propuestos

Estudios Administrativos Realizados
Unidades de Línea

Estudios Administrativos Realizados
Unidades asesoras

Estudios Administrativos Realizados
Áreas sustantivas de la organización

Estudios Administrativos Realizados
Áreas adjetivas de la organización

$$\frac{\text{Propuestas Técnicas Aceptadas}}{\text{Propuestas Técnicas Presentadas}}$$

$$\frac{\text{Inversión Total en Estudios}}{\text{Número de Estudios}}$$

Instrumentos Técnicos de Apoyo

$$\frac{\text{Instrumentos Técnicos Utilizados}}{\text{Instrumentos Técnicos Propuestos}}$$

$$\frac{\text{Número de Instrumentos Técnicos Desarrollados}}{\text{Inversión total en instrumentos técnicos}}$$

$$\frac{\text{Personal responsable de su aplicación}}{\text{Total de Personal}}$$

$$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$$

$$\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$$

Liderazgo

$$\frac{\text{Estilos de liderazgos actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$$

$$\frac{\text{Estilos de liderazgos empleados}}{\text{Estilos Propuestos}}$$

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$$
Comunicación

$$\frac{\text{Canales de Comunicación Utilizados}}{\text{Canales de Comunicación Establecidos}}$$

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

$$\frac{\text{Canales Empleados}}{\text{Medios Establecidos}}$$

Información transmitida por medio específico
Canales de Comunicación Establecidos

Recursos Tecnológicos Utilizados
Recursos Disponibles

Motivación

Insumos Internos para mejorar el desempeño
Total de Insumos

Insumos Externos para mejorar el desempeño
Total de Insumos

Incentivos
Proyectos

Personal que recibe incentivos
Total de Personal

Incentivos utilizados
Total de Incentivos

Grupos y Equipos de Trabajo
$$\frac{\text{Total de Personal}}{\text{Grupos de Trabajo}}$$
$$\frac{\text{Total de Personal}}{\text{Equipos de Trabajo}}$$
$$\frac{\text{Grupos de Trabajo}}{\text{Áreas de la Organización}}$$
$$\frac{\text{Equipos de Trabajo}}{\text{Áreas de la Organización}}$$
$$\frac{\text{Personal del grupo por nivel jerárquico}}{\text{Total de Personal}}$$
$$\frac{\text{Personal del equipo por nivel jerárquico}}{\text{Total de Personal}}$$
$$\frac{\text{Personal del Grupo de Origen Nacional}}{\text{Total de Personal}}$$
$$\frac{\text{Personal del Grupo de Origen Extranjero}}{\text{Total del Personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del Equipo de Origen Nacional}}{\text{Total de Personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del Equipo de Origen Extranjero}}{\text{Total de Personal}}$$

$$\frac{\text{Total de Proyectos}}{\text{Grupos de Trabajo}}$$

$$\frac{\text{Total de Proyectos}}{\text{Equipos de Trabajo}}$$

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de Personal}}$$

$$\frac{\text{Iniciativas para prevenir y controlar el estrés}}{\text{Total de iniciativas de mejoramiento organizacional}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la Organización}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Causas}}$$

Conflictos
Efectos

Conflictos
Soluciones

Crisis
Áreas de la organización

Crisis
Causas

Crisis
Efectos

Crisis
Soluciones

Programas para el manejo del estrés
Total de Programas

Técnicas para el manejo de conflictos
Instrumentos técnicos desarrollados

Plan para el manejo de la Crisis
Planes de contingencia desarrollados

Equipos para la atención de la crisis
Total de trabajo de equipos

Tecnología de la Información

Tecnología Autorizadas
Tecnología Propuesta

Recursos asignados
Resultados obtenidos

Estudios para impulsar la innovación tecnológica
Estudios administrativos realizados

Sistemas Sociotécnicos desarrollados
Total de sistemas

Auditorías tecnológicas propuestas
Auditorías tecnológicas aplicadas

Toma de Decisiones

Decisiones Programadas
Total de Decisiones

$$\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de Decisiones}}$$

$$\frac{\text{Alternativas de decisión posibles}}{\text{Total de alternativas}}$$

$$\frac{\text{Métodos utilizados en la toma de decisiones}}{\text{Métodos definidos}}$$

$$\frac{\text{Modelos de toma de decisiones aprobadas}}{\text{Modelo de toma de decisiones propuestas}}$$

$$\frac{\text{Total de decisiones acertadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

Creatividad e innovación

$$\frac{\text{Creatividad}}{\text{Desempeño}}$$

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de Proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Áreas de la organizacion}}$$

$$\frac{\text{Cambios en los productos y servicios}}{\text{Total de productos y servicios generados}}$$

$$\frac{\text{Cambios en los productos y servicios de los proyectos innovadores}}{\text{Total de cambios en los productos y servicios}}$$

$$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Proyectos innovadores}}$$

ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Control Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

Naturaleza

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

$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$$

Sistemas
$$\frac{\textit{Controles burocráticos}}{\textit{Total de controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles automáticos}}{\textit{Total de controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles sociales}}{\textit{Total de controles}}$$
Niveles
$$\frac{\textit{Controles estratégicos}}{\textit{Total de controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles tácticos}}{\textit{Total de controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles operacionales}}{\textit{Total de controles}}$$
Proceso
$$\frac{\textit{Normas aprobadas}}{\textit{Normas propuestas}}$$

$$\frac{\textit{Acciones realizadas basadas en las normas}}{\textit{Total de acciones}}$$

$$\frac{\textit{Acciones correctivas}}{\textit{Total de acciones}}$$

$$\frac{\textit{Acciones correctivas}}{\textit{Acciones realizadas basadas en las normas}}$$

Áreas de aplicación

$$\frac{\textit{Controles en áreas sustantivas}}{\textit{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\textit{Controles en áreas adjetivas}}{\textit{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\textit{Controles centralizados}}{\textit{Total controles}}$$

$$\frac{\textit{Controles descentralizados}}{\textit{Total controles}}$$

Herramientas
$$\frac{\textit{Controles presupuestales}}{\textit{Total controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles estadísticos}}{\textit{Total controles}}$$
$$\frac{\textit{Controles basados en redes de información}}{\textit{Total controles}}$$
$$\frac{\textit{Auditorías}}{\textit{Total controles}}$$
Calidad
$$\frac{\textit{Sistemas de administración y aseguramiento de la calidad}}{\textit{Total de sistemas}}$$
$$\frac{\textit{Total de personal}}{\textit{Círculos de calidad}}$$
$$\frac{\textit{Certificado de calidad actual}}{\textit{Certificado de calidad requerido}}$$
$$\frac{\textit{Productos defectuosos}}{\textit{Productos}}$$

$$\frac{\textit{Costo de los productos}}{\textit{Productos defectuosos}}$$

$$\frac{\textit{Controles centralizados}}{\textit{Total controles}}$$
ELEMENTO ESPECÍFICO:

Sistemas

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Define la distribución interrelacionada de los componentes.

$$\frac{\textit{Sistemas aceptados}}{\textit{Sistemas propuestos}}$$

$$\frac{\textit{Sistemas de cómputo}}{\textit{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\textit{Sistemas de información administrativa}}{\textit{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\textit{Sistemas de soporte para la toma de decisiones}}{\textit{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\textit{Prototipos desarrollados}}{\textit{Prototipos propuestos}}$$

Pruebas de factibilidad realizadas
Pruebas de factibilidad necesarias

Estudios de viabilidad efectuados
Estudios de viabilidad requeridos

Diccionarios de datos realizados
Número de sistemas desarrollados

Estándares requeridos
Estándares desarrollados

Equipos de cómputo necesarios
Total de equipos

Equipos de cómputo propios
Total del equipos

Equipos de cómputo rentados
Total del equipos

Servicio de mantenimiento preventivo
Total de servicios de mantenimiento

Servicio de mantenimiento preventivo
Total de equipos

Servicio de mantenimiento correctivo
Total de servicios de mantenimiento

Servicio de mantenimiento correctivo
Total de equipos

ELEMENTO ESPECÍFICO:

Proyectos

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Promueven la unidad de un propósito

Proyectos aprobados
Proyectos presentados

Proyectos instrumentados
Total de proyectos

Proyectos reprogramados
Total de proyectos

Estudios económicos
Total de proyectos

Estudios de mercado
Total de proyectos

Servicio de mantenimiento correctivo
Total de equipos

ELEMENTO ESPECÍFICO:

Coordinación

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Determina la unidad de acción

Lineamientos de coordinación formulados
Lineamientos requeridos

Lineamientos
Áreas

Estudios para mejorar la coordinación
Estudios requeridos

Mecanismos de coordinación aprobados
Mecanismos de coordinación establecidos

Mecanismos de coordinación
Total de áreas

Mecanismos de coordinación en áreas descentralizadas
Total de mecanismos

Personal que participa en los mecanismos de coordinación

Total de mecanismos

ELEMENTO ESPECÍFICO:

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Proveedores

Suministran los insumos

Número actual de proveedores

Total de proveedores

Proveedores nacionales

Total de proveedores

Proveedores extranjeros

Total de proveedores

Asistencias técnicas recibidas

Asistencias técnicas solicitadas

Monto de las lineas

Lineas de crédito de proveedores

Monto de las lineas

Lineas de crédito de proveedores nacionales

Monto de las líneas

Líneas de crédito de proveedores extranjeros

Sistemas de información digital de proveedores

Total de proveedores

Estudios realizados sobre la incidencia de errores de proveedores

Total de proveedores

ELEMENTO ESPECÍFICO:

Almacenes e inventarios

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Resguardan y canalizan los recursos

Almacenes propios

Total de almacenes

Almacenes rentados

Total de almacenes

Estudios de ubicación autorizados

Estudios de ubicación realizados

Personal de almacén autorizado

Personal de almacén requerido

Catálogos de materiales, artículos y productos disponibles
Catálogos necesarios

Materiales, artículos y productos con un código de barras
Total de materiales, artículos y productos que se maneja

Inspecciones realizadas
Inspecciones programadas

Inspecciones practicados
Inspecciones programadas

Inventarios practicados
Inventarios programados

Inventarios de activos fijos
Inventarios

Monto de las pólizas de seguro
Total de seguros

ELEMENTOS ESPECÍFICOS: ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Servicios generales

Desarrollan las condiciones de operación

$$\frac{\textit{Personal de vigilancia}}{\textit{Total del personal}}$$

$$\frac{\textit{Personal de vigilancia propio}}{\textit{Total del personal}}$$

$$\frac{\textit{Personal de vigilancia externo}}{\textit{Total del personal}}$$

$$\frac{\textit{Servicios de mantenimiento preventivo}}{\textit{Total del programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\textit{Servicios de mantenimiento correctivo}}{\textit{Total del programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\textit{Mantenimiento interno}}{\textit{Total del programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\textit{Mantenimiento subcontratado}}{\textit{Total del programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\textit{Personal de limpieza}}{\textit{Total del personal}}$$

Personal de limpieza interno
Total del personal

Personal de limpieza subcontratado
Total del personal

Vehiculos destinados a transporte
Total de vehiculos

Vehiculos propios
Total de vehiculos

Vehiculos arrendados
Total de vehiculos

Servicios de transporte realizados
Servicios necesarios

Fotocopiadoras existentes
Fotocopiadoras necesarias

Fotocopiadoras propias
Total de fotocopiadoras

Fotocopiadoras rentadas
Total de fotocopiadoras

$$\frac{\textit{Fotocopias realizadas}}{\textit{Fotocopias autorizadas}}$$

$$\frac{\textit{Mantenimiento preventivo fotocopiadoras}}{\textit{Número de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\textit{Mantenimiento correctivo fotocopiadoras}}{\textit{Número de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\textit{Correspondencia tramitada}}{\textit{Total de Correspondencia}}$$

$$\frac{\textit{Documentos archivados}}{\textit{Total documentos}}$$

$$\frac{\textit{Servicios de mensajería realizados}}{\textit{Servicios de mensajería solicitados}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICOS: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Distribución del espacio

Determina la disposición de instalaciones

$$\frac{\textit{Estudios de distribución de espacio realizados}}{\textit{Estudios programados}}$$

Normas dictadas para el uso y cuidado de instalaciones
Pautas observadas sobre el uso y cuidado de instalaciones

Estudios para la expansión de instalaciones
Total de estudios programados

Sistemas de informacion diseñados
Sistemas de informacion necesarios

ELEMENTO ESPECÍFICOS:

Adquisiciones

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Abastecen de recursos

Adquisiciones realizadas
Adquisiciones programadas

Monto de las adquisiciones
Presupuesto de adquisiciones

ELEMENTO ESPECÍFICOS:

Importaciones

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Proporcionan insumos de origen extranjero

$$\frac{\textit{Importaciones}}{\textit{Adquisiciones programadas}}$$

$$\frac{\textit{Monto de las importaciones}}{\textit{Monto de las adquisiciones}}$$

$$\frac{\textit{Certificados de calidad solicitados}}{\textit{Comprobación de calidad}}$$

$$\frac{\textit{Monto de las importaciones}}{\textit{Presupuesto aprobado}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICOS:

Recursos financieros

ATRIBUTO FUNDAMENTAL:

Manejo y registro de recursos económicos y contabilidad.

$$\textit{Circulante o capital de trabajo} = \frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\text{Prueba rápida o disponible} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inversión en valores}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inversión en valores} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

$$\text{Cobertura financiera} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Costos financieros}}$$

$$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Promedio de clientes} \times 360}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Rotación de la inversión permanente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión permanente}}$$

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Promedio de proveedores} \times 360}{\text{Compras a crédito}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Costos operacionales} = \frac{\text{Gastos de venta} + \text{Gastos de administración}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rentabilidad de inversión permanente} = \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Inversión permanente}}$$

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercicio}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Dictámenes periciales emitidos por día}}{\text{Dictaminadores que intervinieron}}$$

Incidencia

$$= \frac{\text{Número de demandas de conflictos colectivos terminados mediante convenios}}{\text{Número de demandas de conflictos colectivos recibidos}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Número de trabajadores beneficiados}}{\text{Total de trabajadores de la rama}}$$

INDICADORES DE MEDICIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Características de la Calidad del Producto	
TEMA	INDICADOR (Relación)
Conocer Especificaciones de las necesidades	$\frac{\text{Satisfacción del Consumidor}}{\text{Demanda de calidad específica}}$
Confianza	$\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos presentados}}$
Precisión	$\frac{\text{Número de Errores}}{\text{Total de Producción}}$
Puntualidad	$\frac{\text{Acciones realizadas en un lapso}}{\text{Acciones programadas en el mismo lapso}}$
Reconocimiento del Compromiso	$\frac{\text{Número de reportes rediseñados}}{\text{Número de reportes requeridos}}$

Características de la Calidad del servicio	
TEMA	INDICADOR (Relación)
Efectividad de la Programación	$\frac{\text{Programas Implementados}}{\text{Programas propuestos y planificados}}$
Eficacia	$\frac{\text{Proyectos completados a tiempo}}{\text{Proyectos completados}}$
Eficiencia	$\frac{\text{Proyecto compleados dentro del presupuesto}}{\text{Proyectos completados}}$
Programación	$\frac{\text{Proyectos completados}}{\text{Proyectos programados y planificados}}$
Reproceso	$\frac{\text{Número de errores después de los cambios en los proceso}}{\text{Número de errores antes de los cambios en los procesos}}$

INDICADORES DE ABASTECIMIENTO

No.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Abastecimientos	$\frac{\text{Costo Materias Primas y Materias Auxiliares}}{\text{Costo de Fabricación}} \times \frac{\text{Incremento en el Producto}}{\text{Incremento en los Abastecimientos}}$
2	Efecto de crecimiento de los Abastecimientos	$\frac{\text{Incremento en la inversión}}{\text{Incremento en los Abastecimientos}} \times \frac{\text{Incremento en el Total de Nómina}}{\text{Incremento en los Abastecimientos}}$
3	Importancia de los Abastecimientos Extranjeros	$\frac{\text{Importación de Materia Prima}}{\text{Incremento en los Abastecimientos}}$

INDICADORES DE PRODUCCIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Capacidad Utilizada	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Capacidad de Producción}}$
2	Punto de Equilibrio en Términos de Producción	$1 - \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos Variables}} \times \frac{\text{Producto}}{\text{Producto}}$
3	Punto de Equilibrio de la Producción en Volumen Físico	$\frac{\text{Total de Costos Fijos de Producción}}{\text{Costos Unitario Previsto} - \text{Costo Unitario Variable}}$
4	Estado de Activo Fijo	$\frac{\text{Reparación y Mantenimiento}}{\text{Activo Fijo}}$
5	Tasa de Inversión en relación con la Producción	$\frac{\text{Inversión Neta Corriente}}{\text{Producción}}$
6	Eficiencia de la Inspección	$\frac{\text{Producción Defectuosa}}{\text{Producción Total}}$
7	Gastos de Fabricación	$\frac{\text{Costo de Fabricación}}{\text{Costo de Producción}}$

INDICADORES DE FUERZA LABORAL

No.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Costo de la Planilla	(Personal de Base + Confian + Eventuales) * Sueldo Total
2	Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$
3	Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$
4	Nivel Académico de los Trabajadores	$\frac{\text{Nivel de Estudios}}{\text{Total de Empleados}}$
5	Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$
6	Relación entre los tipos de salario	$\frac{\text{Salarios Indirectos}}{\text{Salarios Directos}}$
7	Costo de Prestaciones pro Trabajador	$\frac{\text{Costo Total de Trabajo – Sueldos y Salarios}}{\text{Número de Empleados}}$

ÍNDICES FINANCIEROS

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

No	ÍNDICES	FÓRMULA
1	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
2	Razón Corriente (Índice de Solvencia)	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
3	Razón de Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Prepagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$

ÍNDICES DE FINANCIAMIENTO

No.	ÍNDICES	FÓRMULA
1	Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
2	Grado de Independencia Financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
3	Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$
4	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$
5	Autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social}}$

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

No.	ÍNDICES	FÓRMULA
1	Rendimiento del Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} * 100$
2	Rendimiento del Capital Social	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} * 100$
3	Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses Pagados}}{\text{Activo Total}}$
4	Rendimiento de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
5	Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
6	Costo de Ventas	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
7	Rendimiento de la Inversión Total	$\frac{\text{Utilidad Real}}{\text{Activo Total}} * \text{Período}$
8	Eficiencia de Operación	$\frac{\text{Utilidad Obtenida}}{\text{Utilidad Estimada}}$
9	Utilidad Presupuestada	$\frac{\text{Utilidad Presupuestada}}{\text{Costos y Gastos Presupuestados}}$
10	Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
11	Utilidad por Acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$
12	Dividendo por Acción	$\frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de acciones en circulación}}$
13	Valor en Libros por Acción	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Número de acciones en circulación}}$
14	Rendimiento sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Promedio}}$

ÍNDICES DE VENTAS

No.	ÍNDICES	FÓRMULA
1	Rotación del Activo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$
2	Aceptación de los productos en el mercado	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devoluciones}}$
3	Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número total de empleados}}$
4	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Costos de los Inventarios}}$
5	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por Cobrar}}$
6	Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costos de Ventas}}$
7	Políticas de Crédito	$\frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Volumen de Créditos Concedidos}}$
8	Costo de Distribución y Ventas	$\frac{\text{Gastos de Ventas y Distribución}}{\text{Costo de lo Vendido}}$
9	Costos de Investigación de Mercado	$\frac{\text{Costo de Investigación de Mercado}}{\text{Ventas Netas}}$
10	Costo de Publicidad y Promoción	$\frac{\text{Costo de Publicación y Promoción de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
11	Costos de Transporte	$\frac{\text{Total de Gastos de Transporte}}{\text{Costo de lo Vendido}}$

4.8. Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada, con el propósito de que presenten en forma verbal o escrita las conclusiones y recomendaciones producto del examen realizado.

Esta fase comprende: la elaboración del borrador de informe, la lectura del borrador del informe ante las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas; y la presentación del informe final. No existe un formato específico para los informes de auditoría de gestión, pero comienza con un resumen de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El texto que generalmente se incluye dentro de este informe contiene los hechos, hallazgos y recomendaciones. Los hechos se relacionan con antecedentes, planeación, financiamiento, ejecución, operación, programa, área u organización; en los hallazgos se relacionan con las situaciones deficientes y relevantes que se han encontrado y las recomendaciones señalan de manera general las pautas de acción.

El informe de auditoría de gestión se caracteriza por resaltar los logros así como las limitaciones bajo las cuales la organización ha estado funcionando.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Programa de Auditoría de Comunicación de Resultados

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Objetivo:					
No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Convocatoria Conferencia Final:***OFICIO CR 2010-003***

Quito, 21 de Febrero del 2010

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Adquisiciones y Logística; por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 realizado por la firma auditora “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., mediante Orden de Trabajo No. 2010-001 del 26 de Noviembre del 2010.

La reunión se llevara a cabo en las Oficinas de la empresa, ubicadas en la Av. Galo Plaza Lote No. 2 Km.8 (intercambiador de Carcelén), el día 23 de Febrero del 2010, a las 15:00 horas.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y numero de cedulad de identidad.

Agradeciéndole antemano por la atención prestada.

Atentamente

Patricia Burbano

Jefe del Equipo de Auditoría

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
Guía de distribución de Convocatoria a Comunicación de Resultados de Auditoría
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

Acta de conferencia final de comunicación de resultados contenidos en el Borrador del Informe de la auditoría de gestión a la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los veinte y cinco días del mes de Febrero del 2010, a las 16:00 horas, los(as) suscritos(as): Ing. Carlos Silva Romero Gerente General, Ing. Jennifer Naranjo Supervisora de Auditoría e Ing. Patricia Burbano Jefe de Equipo de Auditoría, asisten a la reunión, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la empresa por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, que fue realizada por la Firma Auditora “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., de conformidad a la Orden de Trabajo No.2010-001 del 26 de Noviembre del 2010.

En cumplimiento al contrato de auditoría, se convocó mediante Convocatoria, a los funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia misma que se cumplió en los términos previstos en las cláusulas del contrato y las normas profesionales vigentes.

Al efecto en presencia de las firmas aquí adjuntas se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen contenidos en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

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

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					

4.9. Seguimiento y Monitoreo

El Seguimiento y Monitoreo es la fase en la que se define y utiliza para monitorear y revisar los resultados de la auditoría, tiene como función proporciona un nivel de seguridad razonable de que el informe de auditoría de gestión llegará a implementarse en beneficio de la empresa.

El seguimiento y monitoreo se emplea para comprobar la efectividad, eficiencia, eficacia, economía y ecología de los procesos de cada uno de los departamentos objeto de la auditoría, para identificar los logros y debilidades una vez terminada la auditoría y puesta en marcha de las recomendaciones.

Esta fase de la auditoría permite verificar la aplicabilidad de las recomendaciones en términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable de cada departamento, con la finalidad de comprobar si se alcanzaron los resultados propuestos y evitar recurrencia en las fallas detectadas

El seguimiento aporta elementos de crecimiento para la organización, haciendo posible: verificar que las acciones propuestas como resultado de la auditoría se pongan en práctica a fin de alcanzar los resultados esperados y facilitar la toma de decisiones.

El seguimiento y monitoreo implica aportar elementos de juicio para lograr el fortalecimiento del ente auditado. Al concluir con esta fase se debe presentar un informe referente al grado y forma en que se aplicaron las recomendaciones dadas por el auditor.



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Cédula de Seguimiento y Monitoreo

SMI. 1/1

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

No.	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	OBSERVACIONES

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

CAPITULO 5

5. “PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA”.

5.1. Planificación Preliminar

La Planificación Preliminar al ser la primera fase de la Auditoría de Gestión tiene como objetivo obtener una visión general de la empresa, conoceremos los procesos de cada uno de sus departamentos, realizaremos una evaluación de Control Interno preliminar con la información obtenida de tal forma que se pueda detectar desde un principio las áreas críticas, los niveles de riesgo preliminar y confianza de los controles establecidos.

Esta fase es de suma importancia porque es aquí donde se empieza a evaluar la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles dentro de la empresa. El conjunto de actividades que se realiza en esta fase ayudará a que se realice una apropiada planificación para continuar con las fases posteriores.

Dentro de esta fase constarán procedimientos como entrevistas con el personal de la empresa, recopilación de información, revisión de documentos, análisis de la estructura organizacional y de los procesos de la empresa; aplicación de una matriz preliminar de riesgo y la elaboración del reporte de planificación preliminar.

El reporte de planificación preliminar incluirá: el motivo, alcance y objetivos del examen; la base legal, objetivos y conocimiento de la empresa; y la determinación de los resultados encontrados.

CARTA COMPROMISO
OFICIO PP 2010-001

En la ciudad de San Francisco de Quito en la Provincia de Pichincha, se celebra entre el Ing. Carlos Silva Romero en su carácter de Gerente General de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., en adelante “EL CLIENTE” y Burbano & Asociados Auditores y Asesores Cía. Ltda., en adelante “LA FIRMA AUDITORA”, el presente compromiso.

Objeto del compromiso

Establecer los términos y condiciones bajo los cuales prestaran los servicios de Auditoría de Gestión que se realizara a los procesos de los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., por el período 2009.

Servicios que se proporcionaran

Durante la vigencia de este compromiso “LA FIRMA AUDITORA” está obligada a:

- ✓ Realizar una evaluación de Control Interno a la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.” para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos con la finalidad de determinar el alcance y profundidad de las pruebas de Auditoría.
- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría aplicados a cada una de las áreas que componen la empresa para detallar los procedimientos a seguir en el examen a realizar.

- ✓ Evaluar la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles.
- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa para identificar las desviaciones existentes y establecer las posibles recomendaciones.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría donde se describan las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.
- ✓ Elaborar un informe en el cual se comuniquen los resultados de la evaluación del sistema de control interno y de la Auditoría de Gestión, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.
- ✓ Realizar el respectivo seguimiento y monitoreo una vez terminada la Auditoría.

Supervisión

“EL CLIENTE” en todo tiempo se reserva el derecho de supervisar el desarrollo y los avances de los trabajos de Auditoría Gestión materia de este compromiso, así como de formular las observaciones, recomendaciones y correcciones que estime pertinentes, siempre que estén técnicamente soportadas.

Entrega de información

“EL CLIENTE” se compromete y se obliga a entregar a “LA FIRMA AUDITORA” la información y documentos que éste solicite conforme acuerden, ambas partes, dentro del plazo estipulado.

Confidencialidad

“LA FIRMA AUDITORA” se compromete a guardar total y absoluta reserva sobre la información que le proporcionen, así como a la que tenga acceso con motivo de la Auditoría objeto de este compromiso, y respecto a los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente compromiso, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.

Pago de Honorarios

Ambas partes convienen que el monto total de los honorarios, ascenderán a la cantidad de Tres mil quinientos dólares americanos más IVA 12%, el mismo que será cubierto en dos pagos iguales de Mil ochocientos diez dólares americanos, el primero pago se lo realizara en el momento de la firma del presente compromiso y el saldo restante, será cubierto una vez que se concluya y se reciba la totalidad del trabajo.

Plazo del Compromiso

El plazo de ejecución de la Auditoría, cubrirá el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, en un tiempo estimado de 320 horas laborables a partir del 01 de Diciembre del 2010.

Legislación

Este compromiso se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas ecuatorianas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría, y se apoyara en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), con las que mediremos la calidad y desempeño de los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Leído por las partes y enteradas de su contenido, se firma el presente compromiso al calce y al margen en todas sus fojas útiles, en la ciudad de Quito a los 23 días del mes de Noviembre del 2010.

Por “LA FIRMA AUDITORA”

Por “EL CLIENTE”

Ing. Jennifer Naranjo.

Gerente General

“Burbano & Asociados”

Ing. Carlos Silva Romero

Gerente General

“Soluciones Técnicas Integrales”

ORDEN DE TRABAJO NO. 2010 -001

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

Patricia Burbano

AUDITOR SENIOR

Presente. -

En atención a la Auditoría de Gestión a realizarse en la empresa **Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.**, por el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, designo a usted como Jefe de Equipo para que con ayuda de dos auxiliares, realice dicho trabajo en el lapso de 320 horas.

La fecha de entrega del trabajo terminado será el 25 de Febrero del 2011, en donde se presentara: el Borrador del Informe, Síntesis del Borrador, Memorándum de Antecedentes y los resultados obtenidos de la Auditoría realizada, en donde constaran los hallazgos encontrados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos de la Auditoría a realizarse son:

- ✓ Evaluar el Control Interno, la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles, de la empresa “Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.” para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos.

- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría.

- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría y un informe en el cual se comuniquen los resultados de la Auditoría de Gestión realizada, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Realizar el programa de monitoreo y seguimiento.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Agradeciendo de antemano por la atención prestada, a este mi pedido.

Atentamente,

Ing. Jennifer Naranjo.

GERENTE GENERAL

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

ORDEN DE TRABAJO NO. 2010 -002

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

Cristian Salas

AUXILIAR DE AUDITORIA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a realizarse en la empresa **Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.**, por el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, tengo a bien informarle que ha sido designado como Auxiliar de Auditoria a Cargo de la Ing. Patricia Burbano Jefe de Equipo, el trabajo deberá realizarse en el lapso de 320 horas.

La fecha de entrega del trabajo terminado será el 25 de Febrero del 2011, en donde se presentara: el Borrador del Informe, Síntesis del Borrador, Memorándum de Antecedentes y los resultados obtenidos de la Auditoría realizada, en donde constaran los hallazgos encontrados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos de la Auditoría a realizarse son:

- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría.
- ✓ Evaluar el Control Interno, la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles, de la empresa, para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos.

- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría y un informe en el cual se comuniquen los resultados de la Auditoría de Gestión realizada, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Realizar el programa de monitoreo y seguimiento.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Agradeciendo de antemano por la atención prestada, a este mi pedido.

Atentamente,

Ing. Jennifer Naranjo.

GERENTE GENERAL

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

ORDEN DE TRABAJO NO. 2010 -003

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

David Guano

AUXILIAR DE AUDITORIA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a realizarse en la empresa **Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.**, por el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, tengo a bien informarle que ha sido designado como Auxiliar de Auditoria a Cargo de la Ing. Patricia Burbano Jefe de Equipo, el trabajo deberá realizarse en el lapso de 320 horas.

La fecha de entrega del trabajo terminado será el 25 de Febrero del 2011, en donde se presentara: el Borrador del Informe, Síntesis del Borrador, Memorándum de Antecedentes y los resultados obtenidos de la Auditoría realizada, en donde constaran los hallazgos encontrados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos de la Auditoría a realizarse son:

- ✓ Elaborar programas preliminares y específicos de Auditoría.
- ✓ Evaluar el Control Interno, la existencia, aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, y controles, de la empresa, para detectar áreas críticas, los niveles de riesgo y confianza de los controles establecidos.

- ✓ Evaluar a través de indicadores de Gestión los procesos administrativos de cada uno de los departamentos la empresa.
- ✓ Elaborar papeles de trabajo que sirvan como evidencia de la Auditoría y un informe en el cual se comuniquen los resultados de la Auditoría de Gestión realizada, donde se expongan las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Realizar el programa de monitoreo y seguimiento.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Agradeciendo de antemano por la atención prestada, a este mi pedido.

Atentamente,

Ing. Jennifer Naranjo.

GERENTE GENERAL

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN
OFICIO PP 2010-004

Quito, 29 de Noviembre del 2010

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones, reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la firma de auditores “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., por la presente queremos darle a conocer lo siguiente: en referencia a la Orden de Trabajo No. 2010-001, el inicio del examen de Auditoría de Gestión que se realizara a los departamentos de su empresa, que cubrirá el periodo desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009.

Me permito informarle que el equipo de trabajo estará integrado de la siguiente manera:

ING. JENNIFER NARANJO	SUPERVISOR DE AUDITORÍA
ING. PATRICIA BURBANO	JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
ING. CRISTIAN SALAS	AUXILIAR DE AUDITORÍA
ING. DAVID GUANO	AUXILIAR DE AUDITORÍA

Para la correcta ejecución de nuestro trabajo le solicitamos muy comedidamente su entera colaboración facilitándonos la documentación e información de cada departamento de su empresa.

Agradeciéndole de antemano por la atención prestada a este mi pedido.

Atentamente

Ing. Patricia Burbano

Jefe de Equipo

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
Guía de distribución de Comunicación de Inicio de Examen
AD6. 1/1
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Ing. Carlos Silva Romero	Gerente General	29/11/2010		
2	Srta. Estefanía Rodríguez	Jefe Recursos Humanos	29/11/2010		
3	Sra. Verónica Molina	Jefe Contabilidad	29/11/2010		
4	Sr. Carlos Silva Barragán	Jefe de Adquisiciones y Logística	29/11/2010		
5	Ing. Juan José Silva	Gerente de Operaciones	29/11/2010		
6	Sr. Pablo Espín	Jefe de Ventas	29/11/2010		

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 29/11/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 29/11/2010



Quito, 30 de Noviembre del 2010

Ing.

Jennifer Naranjo

Gerente General - “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Presente.-

Yo, Carlos Silva Romero, representante legal de la empresa **Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.**, con RUC 1792025818001, por medio de la presente acuso el recibo del Oficio PP 2010-004, entregado el día de ayer, denominado “Comunicación de Inicio de Examen”, en respuesta del cual tengo a bien informarle que estamos prestos a colaborar y proporcionar la información requerida para la Auditoría de Gestión que va a ejecutarse.

Atentamente

Ing. Carlos Silva

GERENTE GENERAL

Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.

5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría



PP1. 1/5

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Programa de Auditoría Preliminar

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Objetivo: Recopilar información de la empresa sobre su naturaleza, procesos, políticas y normas, a fin de obtener una visión general del funcionamiento de la misma, y así determina si es meritorio realizar la Auditoría de Gestión.					
No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevístese con las autoridades de la empresa (Gerente General y Jefes Departamentales).	PP2. 1/4 PP3. 1/3 PP4. 1/3 PP5. 1/3 PP6. 1/2 PP7. 1/2	PB	02/12/10	
2	Solicite la Base Legal de la empresa.	PP8. 1/2 PP9. 1/12 PP10. 1/9	PB	04/12/10	
3	Solicite los Organigramas de la empresa (Estructural, funcional y personal)	PP11. 1/1 PP12. 1/1 PP13. 1/1	PB	07/12/10	
4	Solicite la Planificación Estratégica de la empresa.	PP14. 1/4	PB	08/12/10	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
5	Solicite los procesos administrativos del departamento.	DRH1. 1/2	PB	09/12/10	La empresa no cuenta con flujogramas de los procesos

No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
6	Solicite información relacionada con los sistemas utilizados por el departamento.		PB	10/12/2010	El departamento no cuenta con ningún tipo de sistema para el manejo y control del personal
7	Solicite un listado del personal del departamento, donde conste: nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, si tiene contrato o nombramiento y título.	DRH2.1/1	PB	11/12/2010	
8	Solicite el plan de capacitación del personal del periodo a auditar.		PB	12/12/2010	La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal.
9	Solicite un reporte sobre los contratos del personal de periodo a auditar.	DRH3.1/7	PB	13/12/2010	
10	Solicite los indicadores de Gestión que se aplican en el departamento.	DRH4.1/1	PB	14/12/2010	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD					
11	Solicite los procesos administrativos del departamento	DC1. 1/1	PB	15/12/2010	La empresa no cuenta con flujogramas de los procesos
12	Solicite información relacionada con los sistemas utilizados por el departamento.	DC2.1/2	PB	15/12/2010	
13	Solicite un listado del personal del departamento, donde conste: nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, si tiene contrato o nombramiento y título.	DC3.1/1	PB	16/12/2010	
14	Solicite los indicadores de gestión que se aplican en el departamento.	DC4. 1/2	PB	16/12/2010	

No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA					
15	Solicite los procesos administrativos del departamento	DAL1.1/2	PB	17/12/2010	La empresa no cuenta con flujogramas de los procesos
16	Solicite información relacionada con los sistemas utilizados por el departamento.		PB	17/12/2010	El departamento no cuenta con ningún tipo de sistema para el manejo y control de bodega.
17	Solicite un listado del personal del departamento, donde conste: nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, si tiene contrato o nombramiento y título.	DAL2.1/1	PB	18/12/2010	
18	Solicite un listado de los proveedores del periodo auditado, donde conste: proveedor, producto y políticas de pago.	DAL3.1/2	PB	18/12/2010	
19	Solicite los indicadores de gestión que se aplican en el departamento	DAL4.1/1	PB	18/12/2010	
DEPARTAMENTO DE VENTAS					
20	Solicite los procesos administrativos del departamento	DV1.1/2	PB	19/12/2010	La empresa no cuenta con flujogramas de los procesos
21	Solicite información relacionada con los sistemas utilizados por el departamento.	DV2.1/1	PB	19/12/2010	
22	Solicite un listado del personal del departamento, donde conste: nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, si tiene contrato o nombramiento y título.	DV3.1/1	PB	20/12/2010	

No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
23	Solicite un listado de los clientes del periodo auditado, donde conste: cliente, valor ventas y proyecto realizado.	DV4.1/6	PB	21/12/2010	
24	Solicite los indicadores de gestión que se aplican en el departamento	DV5.1/1	PB	21/12/2010	
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES					
25	Solicite los procesos administrativos del departamento.	DO1.1/2	PB	22/12/2010	La empresa no cuenta con flujogramas de los procesos
26	Solicite información relacionada con los sistemas utilizados por el departamento	DO2.1/1	PB	22/12/2010	
27	Solicite un listado del personal del departamento, donde conste: nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, si tiene contrato o nombramiento y título.	DO3.1/3	PB	23/12/2010	
28	Solicite un listado de los competidores, donde conste: empresa, productos, servicios y características generales de cada uno.	DO4.1/2	PB	23/12/2010	
29	Solicite los indicadores de gestión que se aplican en el departamento	DO5.1/1	PB	26/12/2010	
30	Elabore una Matriz Preliminar de Riesgos	PP15.1/3	PB	28/12/2010	

No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
31	Elaborar reporte preliminar	PP16. 1/1 PP17.1/4	PB	03/01/2011	
32	Demás papeles de trabajo que considere conveniente				


Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 01/12/2010

Revisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 01/12/2010

5.1.1.1. Papeles de Trabajo

	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">PP2. 1/4</div>
<p>Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.</p> <p>Entrevista a la Gerencia</p> <p>Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009</p>	
<p>Entrevistado: Ing. Carlos Silva Romero Cargo: Gerente General</p> <p>Entrevistador: Patricia Burbano</p> <p>Fecha: 02 de Diciembre del 2010 Hora: 12:00</p> <p>Lugar: Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.</p>	
<p>P. ¿La empresa cuenta con Manual de Funciones, Reglamento Interno, procesos y/o calificación ISO?</p>	
<p>R. En la actualidad la empresa cuenta con Manual de Funciones en donde constan: los procesos que deben cumplir cada departamento, el responsable de cada función y los documentos de respaldo que se deben llenar y el procedimiento a realizar con dicha documentación, también contamos con el Reglamento Interno propio de la empresa aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, la empresa no cuenta con calificación ISO al en el transcurso del siguiente año se realizara todo lo que sea necesario para implementar la ISO 9000.</p>	
<p>P. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?</p>	
<p>R. La empresa cuenta con una planificación estratégica, anualmente nos reunimos con los jefes departamentales para realizar la planificación estratégica de la empresa.</p>	

P. ¿La empresa cuenta con Indicadores de Gestión para evaluar sus procesos?

R. La empresa cuenta con Indicadores de Gestión para evaluar su desempeño, pero no se aplican a todos los procesos de la empresa, el método que aplicamos generalmente para medir nuestro desempeño es mediante el grado de satisfacción de nuestros clientes.

P. ¿Los departamentos de la empresa cuentan con los implementos, equipos e infraestructura necesaria para el correcto desenvolvimiento de sus funciones?

R. Todos los departamentos cuentan con lo necesario para cumplir con sus funciones, puede ser que no todos los sistemas sean de última tecnología pero esto no imposibilita el desarrollo de las actividades de los departamentos.

P. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa y quiénes son los responsables de cada uno de ellos?

R. La empresa cuenta con cinco departamentos: el departamento de Recursos Humanos cuya Jefe departamental es Estefanía Rodríguez, el departamento de Contabilidad cuya Jefe departamental es Verónica Molina, el departamento de Adquisiciones y Logística cuyo Jefe departamental es Carlos Silva B, el departamento de Ventas cuyo Jefe departamental es Pablo Espín, y el departamento de Operaciones cuyo Jefe departamental es Juan José Silva

P. ¿Cuántas personas integran la organización, qué nivel de preparación tienen y explique si la empresa cuenta con algún tipo de plan de capacitación para el personal?

R. La empresa en la actualidad está conformada por cuarenta y un personas, el personal se encuentra dividido en administrativos y operarios, la mayor parte del personal son los operarios dentro de estos tenemos treinta y tres personas que en su mayoría son soldadores especializados es decir que cuentan con una calificación otorgada por organismos que se encuentran facultados los mismos que capacitan a nuestro personal anualmente, el personal administrativo está conformado por ocho personas de los cuales dos tiene titulo de tercer nivel y los restantes son egresados de las carreras afines al puesto que desempeñan, no se cuenta con un plan de capacitación establecido para el personal puesto que se los capacita en el caso que sea necesario.

CONCLUSIÓN:

- ✓ La empresa no cuenta plan de capacitación, calificación ISO, ni aplica indicadores de gestión en todos los departamentos para medir su desempeño.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente:

- ✓ Disponer al Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan de capacitación anual, donde se garantice que los empleados operarios no pierdan su calificación como “Soldadores Especializados” y mediante el cual el personal administrativo se encuentre actualizado en sus conocimientos y pueda realizar sus funciones eficientemente.

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales la elaboración y aplicación de indicadores de gestión que se acoplen a la realidad de la empresa, para que con la ayuda de estos se pueda medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de los procesos de la misma.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:02/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** Estefanía Rodríguez **Cargo:** Jefe de Recursos Humanos**Entrevistador:** Patricia Burbano**Fecha:** 02 de Diciembre del 2010 **Hora:** 14:00**Lugar:** Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

P. ¿El Departamento de Recursos Humanos en qué se fundamenta para cumplir con sus actividades?

R. Toda actividad que realiza el departamento se la efectúa en base al Manual de Funciones, el Reglamento Interno, la página del IESS, al Código de Trabajo y bajo la asesoría del Ministerio de Relaciones Laborales.

P. ¿Cuenta con un sistema eficaz de administración de personal?

R. El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un sistema de administración de personal, para el manejo de este departamento se utiliza Excel en donde se elaboran los roles de pago, y donde se lleva una base de datos sobre el personal, cada empleado tiene una carpeta donde se encuentran sus documentos e información, el control del personal se realiza mediante firmas en la tarjeta de control y todo el proceso que conlleva el manejo del personal se hace en base a la página del IESS y apegado al código de trabajo vigente.

P. ¿Cómo se realiza la planificación del recurso humano para la empresa?

R. Por el giro del negocio, la planeación del recurso humano se hace en base a la evaluación de las necesidades futuras mediante la proyección de la demanda de productos y servicios.

P. ¿El Departamento de Recursos Humanos realiza todas sus actividades apegado al Manual de Funciones y se preocupa por socializar los contenidos tanto del Manual de Funciones como del Reglamento Interno??

R. El Departamento de Recursos Humanos si cumple con lo establecido en el manual de funciones, e inclusive se preocupa por tener un archivo de la documentación de respaldo, socializa el contenido tanto del Manual de Funciones como del Reglamento Interno mediante la entrega física de estos pero, queda a responsabilidad de los trabajadores preocuparse por leer la documentación entregada.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Recursos Humanos realiza sus actividades apegadas al Manual de Funciones, al Reglamento Interno de la empresa, a las leyes vigentes y bajos los organismos de control, este departamento tiene falencias en el sistema de control que utiliza para manejar el personal.

RECOMENDACIONES:**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística, que inicie el proceso para la adquisición de un sistema y/o software para control y manejo de recursos humanos.
- ✓ Solicitar al Jefe de Recursos Humanos la implementación de un método más confiable de control de asistencia del personal.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano**Fecha:**02/12/2010**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:**02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** Verónica Molina**Cargo:** Jefe de Contabilidad**Entrevistador:** Patricia Burbano**Fecha:** 02 de Diciembre del 2010**Hora:** 15:00**Lugar:** Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

P. ¿El personal que integra el Departamento de Contabilidad realiza sus actividades apegadas al Manual de Funciones?

R. Dentro del departamento de contabilidad se cumple con el Manual de Funciones, pero no en su totalidad debido a que al ser la empresa aun pequeña, me refiero a la parte administrativa, el personal que conforma esta parte de la empresa en ocasiones realiza funciones que no le competen, muchas veces el personal de un departamento realiza funciones de otro, con el fin de agilizar los procesos, además en la mayoría de los casos no se llenan los formatos preestablecidos que quedan como respaldo y que son parte del Manual.

P. ¿A su criterio cuál es la mayor debilidad de su Departamento?

R. El Departamento de Contabilidad dentro de su proceso en si no tiene ninguna debilidad a mi modo de ver, considero que la debilidad del departamento se encuentra básicamente en el manejo de la información debido a que no se cuenta con un sistema contable confiable y que arroje información real, lo que dificulta la toma de decisiones.

P. ¿Su departamento cuenta con algún tipo de planificación para el desarrollo de sus actividades?

R. El desarrollo de las actividades del departamento se lo realiza en base a una planificación semanal realizada los lunes en la mañana, donde se establecen todas las actividades a realizarse en el transcurso de la semana, los tiempos de entrega y los responsables.

P. ¿Qué sistema informático utiliza el Departamento de Contabilidad actualmente y por qué?

R. El sistema que en la actualidad se usa para el registro contable es MÓNICA y se apoya en una hoja electrónica denominada Excel, este sistema se lo adquirió puesto que en sus inicios cubría las necesidades de la empresa debido a que esta era realmente pequeña y estaba iniciando pero no se han preocupado por ir mejorando la tecnología con la que cuenta la empresa, se está analizando la posibilidad de que en un futuro cercano se adquiriera un nuevo sistema que se acople mas a la realidad de la empresa.

P. ¿A su modo de ver, qué ayudaría a que los procesos de su Departamento mejoren?

R. Lo que ayudaría a que mejoren los procesos del Departamento de Contabilidad, seria la implementación de un nuevo sistema contable que abarque en su totalidad el procesos contable, esto permitiría optimizar el tiempo, los recursos y por ende los costos. La implementación de este sistema permitiría que el Departamentos se preocupe por realizar sus funciones apegadas al Manual de Funciones.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Departamento de Contabilidad está integrado por dos personas la contadora y su asistente, el desenvolvimiento de sus procesos es adecuado, realiza todas sus actividades apegadas al Manual de Funciones, pero cuentan con un sistema informático deficiente que retrasa los procesos y dificulta la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN:**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística, que prepare una reunión con proveedores de sistemas contables, para analizar diferentes alternativas y adquirir el sistema que se acople realmente a las necesidades de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano**Fecha:**02/12/2010**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:**02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** Carlos Silva Barragán**Cargo:** Jefe de Adquisiciones y Logística**Entrevistador:** Patricia Burbano**Fecha:** 02 de Diciembre del 2010 **Hora:** 15:30**Lugar:** Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

P. ¿El personal que integra el Departamento realiza sus actividades apegadas al Manual de Funciones?

R. En este departamento si se cumple con el Manual de Funciones para realizar sus actividades y sustenta cada actividad los formatos preestablecidos que quedan como respaldo y también son parte del Manual.

P. ¿Qué tipo de documentación tiene como respaldo en el archivo del departamento?

R. El departamento se preocupa por archivar en orden secuencial las órdenes de compra que utiliza para realizar las adquisiciones donde consta detalladamente el pedido de material, el lugar donde es requerido y el responsable del pedido; también archiva las Guías de Despacho que son las que utiliza el departamento para el envío del material a los distintos proyectos.

P. ¿Dispone de personal de apoyo en su departamento?

R. El departamento de Adquisiciones y Logística, cuenta con un Bodeguero como personal de apoyo para el desarrollo de sus actividades.

P. ¿El Departamento cuenta con algún tipo de base de datos de proveedores?

R. El Departamento tiene una base de datos de Proveedores con los cuales se trabaja bajo convenio, la misma que es actualizada de acuerdo a las necesidades de la empresa.

P. ¿El Departamento cuenta con algún sistema que le ayude a administrar la bodega y cuantas personas integran este departamento?

R. El Departamento no cuenta con ningún sistema especializado para el control del inventario, simplemente se apoya en una hoja de electrónica Excel para el registro de ingresos y egresos, este Departamento está integrado por dos personas el Jefe departamental y un bodeguero.

P. ¿La bodega con la que cuenta para el almacenamiento de material es adecuada en cuanto a espacio físico?

R. La bodega con la que cuenta la empresa, es adecuada para la función que realiza, no es muy grande puesto que no almacenamos mucho material debido a que este es adquirido de acuerdo a las necesidades de los distintos proyectos, es decir el material está de paso.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Departamento de Adquisiciones y Logística realiza sus actividades apegado al manual de Funciones y cuenta con el archivo de la documentación de respaldo con los formatos preestablecidos en dicho Manual, pero el departamento no cuenta con un sistema eficiente para el control del material lo que dificulta su manejo.

RECOMENDACIONES:**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística, que prepare una reunión con proveedores de sistemas informáticos y/o software que faciliten el manejo de bodega.
- ✓ Solicitar al Jefe de Adquisiciones y Logística, un informe sobre la mejor alternativa de sistemas informáticos y/o software analizados, para adquirir el que se acople a las necesidades de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano**Fecha:**02/12/2010**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:**02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** Pablo Espín**Cargo:** Jefe de Ventas**Entrevistador:** Patricia Burbano**Fecha:** 02 de Diciembre del 2010**Hora:** 16:00**Lugar:** Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

P. ¿Cuáles son los principales informes, archivos o documentación que el departamento genera como respaldo dentro de sus procesos?

R. El departamento tiene como respaldo los informes que se realizan después de las visitas a los clientes, también cuenta con un archivo por cliente donde constan sus datos en general y en el caso que se dé cuenta con una copia de los contratos adquiridos.

P. ¿Su departamento cuenta con una base de datos de clientes?

R. El Departamento tiene una base de datos de clientes con los que se trabaja continuamente.

P. ¿Dispone de personal de apoyo en su departamento?

R. No se cuenta con personal de apoyo, para la realización de alguna actividad que se vaya de las manos, nos apoyamos en los otros departamentos que forman parte de la empresa.

P. ¿El departamento cuenta con las condiciones necesarias para realizar sus actividades de forma adecuada?

R. El Departamento de Ventas efectivamente cuenta con todas las condiciones necesarias que facilitan el desempeño de sus funciones.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Departamento de Ventas realiza sus actividades apegado al Manual de Funciones, cuenta con las condiciones necesarias para el desempeño de su trabajo y con el apoyo de los otros departamentos.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:02/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Entrevista****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****Entrevistado:** Ing. Juan José Silva **Cargo:** Gerente de Operaciones**Entrevistador:** Patricia Burbano**Fecha:** 02 de Diciembre del 2010 **Hora:** 16:30**Lugar:** Oficinas Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

P. ¿Su departamento utiliza control de calidad para garantizar los productos terminados?

R. Nuestra empresa brinda servicios a empresas muy importantes del Ecuador por lo tanto para la elaboración de nuestros productos necesariamente debemos contar con control de calidad, no solo por la satisfacción al cliente sino también para demostrar nuestro profesionalismos.

P. ¿Realiza algún tipo de reporte sobre el control de calidad?

R. Al realizar las pruebas control de calidad se emiten informes para que quede constancia escrita de la calidad con la que fue entregado el producto al cliente, de tal forma que si existe algún inconveniente, el informe sirva como respaldo.

P. ¿El personal a su cargo se encuentra capacitado para desempeñar su trabajo?

R. Todo el personal que trabaja a mi cargo, en el departamento de operaciones es personal capacitado que se encuentra en óptimas condiciones para desarrollar cada uno de los trabajos que se le asigna.

P. ¿Su departamento cuenta con las condiciones idóneas (infraestructura, maquinarias, materiales y personal) para el correcto desenvolvimiento de sus funciones?

R. Efectivamente el departamento de Operaciones cuenta con las condiciones necesarias para el correcto desenvolvimiento del mismo, debido a que se apoya en los otros departamentos para el cumplimiento de sus funciones.

P. ¿Utiliza algún tipo de mecanismo para el control de desperdicio de los recursos que utiliza en su departamento?

R. Para el control de los recursos utilizados en los proyectos, entendiéndose por recursos el personal, material, maquinaria y tiempo, se cuenta con mecanismos de control que maneja cada uno de los jefes departamentales que nos sirven de apoyo en el momento del control.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Departamento de operaciones realiza sus actividades apegado al Manual de Funciones y no cuenta con dificultades en sus procesos debido a que apoya su trabajo en los Jefes de los otros departamentos

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:02/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:02/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:**

Objetivo: Solicitar al Gerente la constitución de la empresa para conocer su naturaleza jurídica.

***CONSTITUCIÓN DE LA CIA. LTDA. SOLUCIONES TÉCNICAS
INTEGRALES***

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano Capital de la República del Ecuador, el día miércoles veintiséis de Octubre del año dos mil cinco, ante el Doctor Gabriel Cobo Urquiza, Notario Vigésimo Tercero del Cantón Quito, comparecen a la celebración del contrato de Constitución de la Compañía de Responsabilidad limitada, los siguientes socios fundadores los señores: JUAN JOSÉ SILVA BARRAGÁN, casado, PABLO RAFAEL SALAZAR SILVA, soltero, DANIELA CRISTINA SALAZAR SILVA, soltera, BEATRIZ FILONILA SILVA ROMERO, casada; y CARLOS ENRIQUE SILVA ROMERO, casado, todos los comparecientes mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, legalmente capaces para contratar y obligarse.

El domicilio de la compañía es la ciudad de Quito, pero por acuerdo de la Junta General de Socios podrá establecerse agencias o sucursales en cualquier lugar del territorio nacional, previo cumplimiento de las solemnidades legales.

La compañía tendrá como objeto social el Mantenimiento de Campamentos Petroleros y Derechos de Vías; Servicios Topográficos; Alquiler de Vehículos; Obras Básicas de Ingeniería Civil; Servicios de Control Ambiental y Seguridad Industrial; Provisión y Comercialización de Productos derivados de Petróleo; Provisión de Productos Químicos, Materiales y Sistemas de Comunicación; Servicio de Mantenimiento Automotriz con Provisión de Repuestos, Accesorios y Equipos; Servicio de Bombeo de Fluidos en Superficie y en Fondo de Pozos de Petróleo; Alquiler, Operación y Mantenimiento de Equipos de Generación Eléctrica, Provisión de Partes, Piezas y Repuestos para Motores, Generadores, Bombas, Válvulas; Provisión de Empaques, Filtros, Bujías; y, Productos de Limpieza para todo tipo de Motores de Combustión.

La compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos, negocios y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas; además podrá adquirir acciones o participaciones en diversas compañías; realizara inversiones para sí y podrá asociarse con personas naturales o jurídicas que propendan las mismas finalidades u otras diversas; para el cumplimiento de sus finalidades la compañía podrá realizar actos de comercio, civiles y administrativos o contratos inherentes a su actividad de acuerdo con la ley; y, podrá participar como accionista o socia en otras compañías existentes o futuras.

La compañía tendrá la duración de noventa y nueve años contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo prolongarse este plazo si así lo resuelve La Junta General de Socios.

El capital de la compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES AMERICANOS divididos en ochocientas participaciones de un dólar cada una, iguales, acumulativas e indivisibles que la suscriben los socios de la siguiente manera: capital suscrito de la compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES AMERICANOS y el capital pagado es de CUATROCIENTOS DÓLARES AMERICANOS.

La compañía será gobernada por la Junta General de Socios, administrada por el Presidente y Gerente de la compañía; y supervisada por la Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:04/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:04/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

REGLAMENTO INTERNO:

Objetivo: Solicitar al Gerente el Reglamento Interno de la empresa para conocer los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores, para verificar su cumplimiento.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA
SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S CÍA. LTDA.**

SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S CIA. LTDA., en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo. 64 del Código de Trabajo, y para los fines previstos en el numeral 12 del art. 42, del literal e) del artículo 45 del mismo Código, y en general para el cumplimiento de lo dispuesto en las leyes vigentes en lo laboral, expide el siguiente Reglamento Interno:

CAPITULO 1: DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- Para los efectos del presente Reglamento Interno a Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., se le denominará “Compañía o Empresa”, mientras que a sus empleados y obreros, se les denominará “Trabajadores o Empleados”, entendiéndose entre ellos a los que desempeñan sus tareas en las oficinas de la Ciudad de Quito o cualquier lugar dentro del país.

Art. 2.- La administración de la Compañía la ejerce el Gerente o quien haga sus veces, con las atribuciones determinadas en sus Estatutos y demás que le confieren las Leyes del país.

Art. 3.- La Empresa tendrá trabajadores de dos tipos: a) Permanentes son aquellos que ejercen funciones de carácter estable y continuo en la Empresa; y b) Eventuales y/o Temporales quienes por ser contratados para superar alguna contingencia o necesidad pasajera que existiere, no están sujetos a estabilidad en su trabajo de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 17 del Código de Trabajo vigente.

Art. 4.- La admisión de nuevos trabajadores, ya sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa, es facultativo del Gerente. Toda persona que aspire a laborar en la Compañía, previamente llenará un formulario de solicitud de empleo, cuyos datos serán verificados por el Jefe de Personal o quien haga sus veces.

Todo postulante deberá llenar íntegramente la documentación requerida por la Empresa para el proceso de calificación y contratación, donde declarará que toda la información suministrada es verdadera y que no ha omitido ni ocultado nada que pueda ser de vital importancia para su contratación. El falsificar, cambiar, alterar u omitir información y/o documentación significará una falta grave, misma que podrá terminar con el contrato, independientemente del tiempo de relación laboral, sin perjuicio de las sanciones civiles o penales a que pudieran dar origen tales conductas. Para ser admitido como trabajador es necesario:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Poseer cédula de identidad y certificado de votación
- c) Presentar un certificado médico.
- d) Llenar la Solicitud de Empleo.
- e) Cumplir con los requisitos de la Empresa de acuerdo a la función a desempeñar.
- f) Presentar una hoja de vida actualizada en la cual se incluyan referencias.
- g) Presentar el récord policial.
- h) Si es extranjero contar con los documentos legales que lo habiliten para trabajar en el país.
- i) Cumplir con el Reglamento Interno de la Empresa.

Art. 5.- Todo trabajador que ingrese a laborar en la Empresa en funciones permanentes, temporales, eventuales u ocasionales está sujeto automáticamente a un período o término de prueba de noventa días, sin que para dicho efecto sea necesario haberse celebrado previamente contrato por escrito. En el transcurso del término de prueba, tanto la Empresa, como el trabajador pueden dar por terminado libremente las relaciones de trabajo según lo establece el Art. 15 del Código del Trabajo.

Art. 6.- Al ingresar al servicio de la Empresa, el trabajador deberá suministrar los datos que se requieran para llenar su tarjeta de récord y dos fotos recientes. En la mencionada tarjeta constará la dirección domiciliaria. Cada vez que un trabajador cambie de domicilio tiene la obligación de comunicar por escrito a la Empresa. Todo trabajador que ingrese tendrá un archivo, el cual contendrá su currículum (con toda la documentación necesaria que avale sus estudios y preparación técnica) y deberá ser actualizado de manera constante, siendo ésta responsabilidad propia de quien funja las funciones de Administrador de Recursos Humanos o a quien se designe para tales efectos.

CAPITULO 2: HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO

Art. 7.- El horario de trabajo en la ciudad de Quito será de 08:00 a 17:00, de lunes a viernes en jornada única con una hora destinada al almuerzo. La hora de entrada y/o salida podrán modificarse, manteniendo las 8 horas diarias de trabajo. Para los trabajos que se realicen fuera de la ciudad de Quito, los trabajadores cumplirán las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo. Los turnos pueden ser modificados de conformidad con la Ley.

Por lo previsto en el inciso 2 del Art. 51 del Código de Trabajo, el trabajador estará obligado a prestar sus servicios en días y horas de descanso obligatorio de acuerdo a los turnos establecidos.

Art.8.-Ningún trabajador podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias sin la orden escrita del Jefe Departamental, el mismo que obtendrá la aprobación de la Gerencia. En todo caso, todo trabajador podrá laborar horas extras cuando la Empresa lo determine. Las horas suplementarias y extraordinarias no podrán exceder de cuatro en el día ni de doce en la semana.

El trabajo suplementario o extraordinario efectuado sin la respectiva orden expresa del Jefe inmediato superior no será aceptado por la Empresa, salvo en los casos de emergencia producida por inminente peligro para la vida de los trabajadores o para la integridad de los bienes de la Empresa, lo cual deberá comunicarse al Superior correspondiente tan pronto sea posible y obtener las aprobaciones respectivas.

Art. 9.- Los trabajadores que laboran en turnos fuera de la ciudad de Quito, no podrán abandonar sus puestos de trabajo, mientras el reemplazo no se encuentre presente en su puesto. Si el trabajador entrante no llegare al lugar designado a tiempo, el saliente notificará a su Superior inmediato, para que se tomen las medidas correspondientes.

Los trabajadores una vez que terminen su turno y abandonen su puesto, no podrán por ningún concepto, colectiva e individualmente ingresar en las instalaciones donde la Compañía esté realizando trabajos, hasta que deba hacerlo, de acuerdo al horario en su turno establecido.

Art. 10.- Se consideran días de descanso obligatorio a los días sábados y domingos, 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre, 25 de diciembre. Se incluye también aquellos días de acuerdo a la circunscripción territorial en las que la Empresa labore y además a los declarados por el gobierno. (Estos últimos pueden luego ser recuperados según los decretos correspondientes)

CAPÍTULO 3: AUSENCIAS, PERMISOS Y ENFERMEDAD.

Art. 11.- Si el trabajador no asiste a su lugar de trabajo por un motivo accidental que no pudo prever, deberá comunicarse con el Jefe de Personal para informar el tiempo de duración de su inasistencia y las causas de la misma. Si la ausencia no es debidamente justificada se realizarán deducciones del salario según estime la ley en el código de trabajo.

Art. 12.- Los permisos serán solicitados mediante un formato especial para el caso, suministrado por la compañía; formato que deberá contener la firma del Jefe Inmediato del trabajador que solicita el permiso y la aprobación del encargado de personal.

Art. 13.- Las licencias con goce de salario serán concedidas por la persona encargada de personal y se considerarán licencias en los siguientes casos:

- a) Enfermedad comprobada, accidente, intervención quirúrgica, maternidad, de acuerdo a lo dispuesto en la ley del trabajador vigente.
- b) Por capacitación debidamente conocida y aprobada.
- c) Por fallecimiento de padres, cónyuges e hijos. Los días concedidos serán los 3 días establecidos mediante ley, pudiendo extenderse dos más si el deceso se produjere en otra ciudad diferente a donde el trabajador labora.

Las licencias sin goce de salario serán concedidas por la persona encargada de personal y otorgadas luego de recibir por parte del jefe directo del trabajador una comunicación con su respectiva aprobación donde esté detallada la razón de su solicitud de licencia y el tiempo que se tomará para la misma.

Art. 14.- En cuanto a este artículo, el procedimiento será el siguiente:

- a) El trabajador que se encuentre enfermo y por lo cual no pudiere presentarse a sus labores deberá comunicar por cualquier medio sobre su inasistencia al jefe inmediato superior o a la persona a cargo del personal.
- b) El trabajador, luego de haber avisado de su inasistencia, presentará a la persona encargada del personal un certificado médico conferido preferentemente por el IESS. Si el trabajador se hizo atender por un médico privado deberá suministrar un certificado del mismo debidamente sellado y firmado con todos los datos de contacto para que la compañía pueda verificar la información, de ser necesario.
- c) Si la ausencia es por causas de fuerza mayor o calamidad doméstica el empleado deberá presentar la justificación respectiva por escrito, la cual será analizada por la compañía para su aceptación y archivada en el expediente personal.

CAPÍTULO 4: VACACIONES

Art. 15.- El trabajador con más de un año de trabajo en la compañía que vaya a hacer uso de sus vacaciones, deberá solicitar por escrito (con el formato suministrado para ello) con mínimo un mes de anticipación a su jefe inmediato y luego a la persona encargada de personal, su deseo de hacer uso del período anual de vacaciones, conforme al Código del Trabajo.

CAPITULO 5: SUELDOS, LIQUIDACIONES,

Art. 16.- Los trabajadores recibirán directamente su sueldo o salario en forma mensual, previo el reporte de asistencia entregado por la administración, con cheque a su nombre en la ciudad de Quito o en el lugar donde se encuentren laborando. La Empresa podrá optar por pagos quincenales en calidad de anticipos. En el caso de que por circunstancias especiales, no pudieran concurrir personalmente a recibir sus remuneraciones o si desearan se les haga el depósito en sus cuentas bancarias, deberán presentar una autorización por escrito. La Empresa también puede optar por el pago directo bancario, con apertura de cuentas corrientes o de ahorros a los trabajadores que no las dispongan, lo que les será debidamente notificado.

Art. 17.- Todo trabajador al momento de recibir la remuneración está obligado a revisar el valor y cada uno de los descuentos que ha sido objeto, tal como consta en su contrato de trabajo, en Soluciones Técnicas Integrales. Además debe confrontar los cálculos hechos por la Empresa respecto a sueldos, deducciones, etc. Si el trabajador detectare algún error en su pago o estuviere inconforme con el mismo, deberá notificar su reclamo al encargado de personal dentro de los dos días hábiles siguientes luego de haber recibido su remuneración, para su rectificación inmediata, de ser el caso. Los descuentos obligatorios son: Aporte personal al IESS, Impuesto a la Renta según tabla, Retenciones Judiciales y los valores que el empleado acepta le sean descontados de su rol.

Art. 18.- Cuando un trabajador se retire del servicio de la Empresa, se le descontará los valores que adeudare por anticipos, préstamos, etc.

Art. 19.- Todo préstamo realizado por la empresa, le será descontado al trabajador de su próxima remuneración a percibir, salvo convenio en contrario, es decir cuando la gerencia previamente haya autorizado descuentos parciales.

Art. 20.- Queda entendido que la Empresa podrá con toda libertad en casos de necesidad, cambiar de sección u ocupación a sus trabajadores, sin que esto constituya despido intempestivo.

CAPITULO 6: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 21.- Cumplir estrictamente con lo señalado en el Art. 45 del Código de Trabajo, más leyes laborales pertinentes y todas las que a continuación se detallan:

1. Observar la debida disciplina durante las horas de trabajo y en general durante la permanencia en las instalaciones de la Empresa, ejecutando los trabajos según los términos del contrato, con cuidado, esmero, eficiencia, eficacia e intensidad apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenido.
2. Evitar todo cuanto pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de las otras personas, así como de la maquinaria en los lugares de trabajo. En todo caso deberá observar las normas de acción y precauciones para la prevención de accidentes de trabajo.
3. Asistir puntualmente a sus labores diarias y de conformidad con el horario vigente
4. Cuidar de las herramientas, maquinarias, vehículos, materiales e insumos confiados a su responsabilidad personal, evitando el malgasto o desperdicio innecesarios de los mismos.
5. Proceder con educación y prestar esmerada atención a los amigos y clientes de la Empresa y público en general.
6. Guardar el debido respeto a todos los compañeros de trabajo.
7. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha del trabajo, contribuyendo así al buen funcionamiento de la Empresa.
8. Suministrar a sus Jefes inmediatos o al Gerente según el caso, por escrito, informaciones completas y detalladas de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la Empresa, aun en aquellos que no se encuentren bajo su cuidado
9. Prestar ayuda inmediata e informar al superior más cercano, sobre cualquier accidente que ocurriere en las instalaciones de la Empresa.
10. Marcar personalmente su tarjeta de control de entrada y salida, de ser aplicable.
11. Transmitir al compañero que le reemplaza en el turno de trabajo, de las novedades que hubieren ocurrido durante su turno y rendir un informe al Jefe de Sección, y éste a su Superior.
12. Revisar al momento de ingresar a su turno, las maquinarias y más implementos que queden bajo su responsabilidad. Al encontrar una novedad, que no le haya sido señalada por el compañero que deja el turno, dará en el acto, aviso a sus respectivos superiores, para que éstos procedan en la forma más conveniente.
13. Usar el uniforme que la Empresa provea, tanto en Quito como fuera de la ciudad, únicamente durante las jornadas de trabajo, en forma impecable.
14. Observar los letreros de NO FUMAR y cualquier otra indicación que conlleven a evitar peligros.

15. Entrenar debidamente al personal recientemente ingresado a la Empresa..
16. Cumplir las disposiciones emitidas mediante diversos comunicados por las Gerencias de la Compañía.
17. Guardar absoluta reserva y discreción en cuanto a las actividades, procesos, documentación e información, producto de la naturaleza de la Compañía; además de los conocimientos adquiridos en razón de su relación laboral para con la Empresa.

Art. 22.- Además de las prohibiciones establecidas al trabajador, en el Art. 46 del Código del Trabajo, y demás leyes pertinentes, está prohibido lo que se detalla a continuación:

- a) Tomar bebidas alcohólicas o drogas durante las horas de trabajo o presentarse a su lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes. Cualquiera de estos hechos será considerado como una falta grave.
- b) Formar escándalos o cualquier otro acto público reñido con la moral y las buenas costumbres o permitir que personas extrañas le efectúen reclamos dentro de la empresa; reñir en las instalaciones de la Empresa con compañeros de trabajo o con personas que se encuentren en ella; agredir a cualquier persona miembro de la compañía, clientes, proveedores o terceros relacionados.
- c) Portar armas de cualquier clase dentro de las instalaciones de la Empresa.
- d) Participar o promover juegos de azar dentro de las instalaciones.
- e) Abandonar sus labores sin permiso previo del Jefe inmediato superior o encargar sus obligaciones a otra persona sin previo consentimiento expreso del Jefe.
- f) Negarse a efectuar las labores que le hayan sido encomendadas dentro del desempeño de sus obligaciones. El trabajador está obligado a prestar su cooperación en algún otro trabajo distinto al habitual cuando a juicio de la Empresa sea necesario.
- g) Usar palabras indecorosas o ejecutar actos que atentan a la moral en las horas de trabajo y en general en las dependencias propiedad de la Empresa.
- h) Dormir durante las horas de trabajo.
- i) Suspender el trabajo para formar parte de grupos o tertulia con otros compañeros.
- j) Disponer de materiales o repuestos que se cambien, sean en implementos de oficina, vehículos o maquinarias por más que se estimen inservibles.
- k) Hacer colectas o rifas en el lugar de trabajo, durante las horas de labor, salvo permiso de un Jefe de categoría superior, que obtendrá la autorización de la Gerencia.
- l) Ocupar los computadores, materiales, materia prima, herramientas, equipos de movilización, etc. en trabajos extraños a los fines e intereses de la Empresa.

- m) Sacar de las oficinas, talleres o bodegas, herramientas u objetos de propiedad de la Empresa, sin la orden correspondiente.
- n) Solicitar o recibir valores o regalos de particulares por actividades de cualquier índole por los cuales le paga la Empresa.
- o) Aceptar obsequios de la competencia o proveedores en pro de manipular a su favor la aprobación de cotizaciones o de entregar información confidencial
- p) Retardar el ingreso a sus respectivos puestos de trabajo, después de haber marcado la tarjeta de registro.
- q) Abandonar su puesto de trabajo para dirigirse a otra sección o planta, a menos que cumpla alguna comisión.

CAPITULO 7: OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 23.-OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

A más de las garantías establecidas en el Código del Trabajo, la Empresa garantiza a sus trabajadores, las siguientes:

- a) Consideración, maneras corteses y buen trato personal de parte de todos los funcionarios;
- b) El pago puntual y exacto de sus salarios,
- c) Remisión oportuna de todas las aportaciones que por Ley debe hacer al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de manera que puedan los trabajadores gozar a plenitud de todas sus prestaciones, inscribiéndoles desde el primer día que ingresan a sus labores y dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, cumpliendo con todas las obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.
- d) Solución justa de parte del funcionario competente a los requerimientos de los trabajadores, con explicación razonada en caso de ser negativa;
- e) Ropa de trabajo e implementos de seguridad e higiene industrial.
- f) Pagar al trabajador los gastos de transporte, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia habitual.

Art. 24.- PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Entre las prohibiciones al empleador a más de las establecidas en el Art. 44 del Código de Trabajo, tenemos:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en este Reglamento.
- b) Retener mas del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.

- d) Obstaculizar visitas o inspecciones de las autoridades de trabajo a las instalaciones.

CAPITULO 8: MEDIDAS DE HIGIENE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

Art. 25.- Los trabajadores acatarán las medidas de higiene, sanidad y seguridad industrial prescritas por las autoridades competentes y por la Empresa, de conformidad con las leyes vigentes.

Art. 26.- Todos los trabajadores están obligados a cumplir fielmente las instrucciones del Manual de Seguridad de la Empresa y otras que les imparta la Empresa por medio de sus funcionarios o particulares debidamente autorizados, relativas a la prevención de enfermedades profesionales y no profesionales, accidentes laborales y comunes, manejo de las máquinas y elementos para evitar accidentes.

Art. 27.- En cualquier accidente de trabajo, aún en el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador deberá comunicar inmediatamente a su jefe directo y éste a la Administración, a fin de cumplir con las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo sobre el asunto.

Art. 28.- Para el caso de comprobarse que un trabajador está adoleciendo de una enfermedad contagiosa y por lo tanto con peligro de afectar en la salud a sus compañeros, será destinado a hacerse tratar debidamente y hasta lograr su recuperación, siempre al amparo de los reglamentos del IESS.

CAPITULO 9: PREVENCIÓN DE PÉRDIDA DE HERRAMIENTAS Y BIENES

Art. 29.- Los trabajadores de la Empresa tienen la obligación de entregar las herramientas de trabajo, después de la jornada de labor a la persona encargada de llevar el control de éstas.

Art. 30.- En algunos casos la Empresa entregará herramientas inventariadas, para que sólo las use el trabajador para cierta labor permanente y dentro de las instalaciones.

Art. 31.- Todo trabajador está obligado a devolver la herramienta; de no hacerlo, se le descontará el valor de la misma, considerando su depreciación.

CAPITULO 10: EQUIPO DE TRABAJO

Art. 32.- Uniformes.-

Deberán ser usados de forma impecable (bien lavados, bien planchados).

Deberán ser usados de forma completa sin omitir pieza alguna o incluir pieza ajena a los mismos.

Deberán ser usados sin falta todos los días designados para ello.

Deberán tener mucho cuidado con el uso de accesorios, si se usan éstos deberán ser sobrios y acorde a los uniformes.

El día viernes que no se use uniforme, la ropa que los empleados vestirán en ese día deberán guardar las condiciones de sobriedad y acorde al hecho de que se encontrarán en su lugar de trabajo.

Art. 33.- Presentación.- La presentación de todos los trabajadores de la empresa deberá ser siempre sobria e impecable en todos sus aspectos.

Art. 34.- Imagen.- En todo momento deberá primar la excelente presentación de las oficinas y de sus empleados cuidando así de la imagen de la compañía.

CAPITULO 10: OPERACIÓN DE VEHÍCULOS

Art. 35.- Únicamente los trabajadores que posean licencia válida y correspondiente al vehículo asignado podrán conducir los vehículos de propiedad de la Empresa, previa autorización de su Jefe inmediato.

Art. 36.- La persona a la que se le haya asignado una unidad automotriz de propiedad o arrendada por la Empresa, será responsable de dicha unidad y le está prohibido prestar el vehículo a terceros sin previa autorización. Cualquier responsabilidad proveniente del incumplimiento de esta disposición recaerá sobre el asignatario del vehículo.

Art. 37.- El trabajador que conduzca un vehículo asignado por la Empresa seguirá las prácticas de un buen conductor, cumpliendo con las disposiciones de la Ley y el Reglamento de Tránsito y del presente Reglamento que se sintetizan, pero no se circunscriben a las siguientes:

- a) El conductor deberá revisar su vehículo antes de utilizarlo (agua en el radiador, nivel de aceite del motor, llantas, frenos, embrague, luces, herramientas y equipos reglamentarios);
- b) Tanto el conductor como los pasajeros se colocarán los cinturones de seguridad antes de iniciar la marcha.
- c) Cuando el conductor no se encuentre utilizando el vehículo, deberá tener cuidado de no dejar las llaves en el switch y de cerrarlo con seguro;

- d) Está terminantemente prohibido llevar pasajeros no autorizados en los vehículos de la Empresa o arrendados por ésta; y,
- e) Es obligación de las personas que conducen vehículos el informar a sus superiores cuando el vehículo no se halla en perfecto estado de funcionamiento, a fin de que sea retirado del servicio hasta que se realice las reparaciones respectivas. Así mismo, es de responsabilidad del superior inmediato y del conductor el realizar el mantenimiento preventivo periódico correspondiente.

Art. 38.- El incumplimiento de cualquiera de las normas establecidas en los artículos de presente capítulo acarreará al trabajador sanciones disciplinarias de acuerdo a la gravedad de la falta.

CAPITULO 11: ACCIDENTES DE TRANSITO

Art. 39.- El trabajador que se encuentre involucrado en un accidente de tránsito deberá efectuar las gestiones que fueren necesarias para obtener el respectivo parte policial, el mismo que deberá ser entregado a la Empresa por intermedio del superior inmediato. Igualmente elaborará un reporte interno que será entregado en el plazo de 24 horas, contadas a partir del momento en que sucedió el accidente.

Art. 40.- A todo trabajador que al conducir vehículos asignados por la Empresa en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias psicotrópicas, así como fuera de las horas de trabajo y sin la respectiva autorización, tuviere un accidente de tránsito, le será descontado el costo de reparación del vehículo, y el trabajador podrá ser sancionado hasta con la solicitud de visto bueno.

Art. 41.- A todo trabajador que al conducir vehículos de la Empresa, dentro de las horas de trabajo, tuviere un accidente de tránsito ocasionado por negligencia, irresponsabilidad o incumplimiento de las leyes y reglamentos de tránsito, debidamente comprobado, le será descontado un porcentaje del costo de reparación del vehículo, de acuerdo a la gravedad de la falta, porcentaje que en ningún caso excederá del 10% del costo de reparación.

Art. 42.- Las indemnizaciones por daños y perjuicios a terceros, en los casos de accidentes de tránsito, serán cubiertas por el trabajador, una vez que el monto de las mismas sea establecido judicialmente, y siempre y cuando dichos valores no sean objeto de pago por parte de las compañías de seguros respectivas. Si la Compañía aseguradora no cubriere las indemnizaciones por daños y perjuicios a terceros, por razones imputables al trabajador, la Empresa no tendrá ninguna responsabilidad al respecto.

CAPITULO 12: DE LAS SANCIONES

Art. 43.- Serán consideradas como faltas leves, las determinadas por los Artículos 21, literales a), c), e), f), g), h), i), n) y las especificadas en el Artículo 22, literales d), e), g), h), i), j), k), l), m).

Art. 44.- Serán consideradas como faltas graves, las determinadas por el Artículo 21, literal q); las especificadas en el Artículo 22, literales a), b), c), f), n), o) y las de los Artículos 32, 36, 37 y 38.

Art. 45.- En caso de infracción de las disposiciones del Código del Trabajo y del presente Reglamento, por parte de los trabajadores, éstos pudieran ser sancionados con la separación del trabajo. Cuando un trabajador cometiere una falta leve, por primera vez, se le hará una amonestación verbal. Si la cometiere por segunda vez, se hará una amonestación por escrito, y de ocurrir por tercera vez, el patrono podrá despedirlo, previa las formalidades legales. Todo esto deberá quedar registrado en las carpetas de cada empleado.

Art. 46.- Para que el Empleador pueda hacer uso de su derecho, conforme lo establece el artículo anterior, las faltas cometidas por el trabajador deberán haber ocurrido dentro de un periodo mensual de labor, de conformidad con la ley.

Art. 47.- Si un trabajador cometiere una falta grave, podrá ser despedido, previo el trámite de ley.

CAPITULO 13: MEDIDAS FRENTE A HECHOS DELICTIVOS

Art. 48.- Cuando haya recaído sobre un trabajador sentencia condenatoria ejecutoriada, procesado por la comisión de un delito, se lo podrá despedir previo Visto Bueno concedido por la autoridad de Trabajo.

Art. 49.- Cuando a un trabajador se le compruebe que ha sacado información confidencial, será separado de sus labores, mediante el respectivo trámite del Visto Bueno.

Art. 50.- La trasgresión por parte de los trabajadores a las disposiciones de este Reglamento Interno, así como a las del Código del Trabajo, serán sancionados conforme a derecho.

CAPITULO 14: MEDIOS DE RECLAMACIÓN

Art. 51.- Todo trabajador por sí mismo o de ser pertinente a través de su Jefe inmediato, tiene derecho a elevar consulta o a presentar reclamaciones de trabajo. Tal consulta o reclamación en su caso, será presentada siguiendo el orden regular, esto es al Jefe de Personal; este de creerlo necesario, al Gerente o a quien haga sus veces, el que atenderá aceptando o negando la petición.

Art. 52.- El presente Reglamento podrá ser reformado cuando la Empresa por intermedio de su Representante Legal lo encuentre necesario, contando siempre con la aprobación legal del Subdirector del Trabajo.

Art. 53.- El presente Reglamento entrará en vigencia una vez que haya sido aprobado por la Dirección General de Trabajo.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Reglamento Interno de la Empresa está aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborables, abarca todos los puntos indispensables para el correcto desenvolvimiento de la empresa y su existencia es de conocimiento de todo el personal.

RECOMENDACIÓN:**Al Jefe de Recursos Humanos**

- ✓ Socializar el contenido del Reglamento Interno de la empresa, con los empleados que conforman la empresa, de tal forma que tengan conocimiento de sus derechos y obligaciones.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:04/12/2010
Fecha:04/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
MANUAL DE FUNCIONES:

Objetivo: Solicitar al Gerente el Manual de Funciones de la Empresa para conocer los funciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

	MANUAL DE FUNCIONES MAN-RCH-001	Fecha: Enero, 2009
---	--	------------------------------

GERENTE GENERAL
DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:

Bajo la dirección de la Junta de Accionistas, el Gerente General es el responsable de gestionar la asignación de recursos y el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Dirigir y supervisar el manejo administrativo y operacional de la Empresa.
- ✓ Responsable de que la Empresa cumpla con las obligaciones de Ley.
- ✓ Controlar los Contratos que tiene la Empresa.
- ✓ Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio para la Empresa.

AUTORIDADES:

- ✓ Aprobación de Contratos, Presupuestos Anuales, Programas de Auditorías, Planes de Capacitación y Cheques de pago de la organización.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:

Educación:

- ✓ Ingeniero o Administrador de Empresas.

Formación:

- ✓ Conocimiento de materia legal y laboral
- ✓ Conocimiento de Administración de Empresas y de Gestión Gerencial
- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Conocimiento de Inglés

Habilidades:

- ✓ Capacidad de organización y administración de recursos
- ✓ Liderazgo, don de mando.
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Manejo de Office básico

Experiencia:

- ✓ 5 años en cargos similares

DELEGACIONES:

- ✓ En caso de ausencia temporal, el Jefe de Operaciones.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:**

El Jefe de Recursos Humanos es responsable de Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Administración del Personal y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, y las buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Selección, admisión y reclutamiento de personal.
- ✓ Gestionar la inducción del personal.
- ✓ Determinar la descripción del puesto de cada empleado.
- ✓ Coordinar la evaluación de las competencias y de desempeño del personal.
- ✓ Atender trámites y reclamos del personal
- ✓ Mantener una base de datos de personal activo y pasivo.
- ✓ Elaborar el Plan de Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Ejecutar, cumplir, coordinar y controlar la política laboral interna.
- ✓ Evaluar conjuntamente con la Gerencia Operativa la renovación del contrato del personal.
- ✓ Proporcionar fichas de permisos y sobretiempos del personal.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, normas y reglamentos referentes a la administración del personal.
- ✓ Realizar el control de asistencia y puntualidad del personal.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:**Educación:**

- ✓ Administración y afines a nivel superior

Formación:

- ✓ Conocimiento de administración de personal y del sistema del IESS

Habilidades:

- ✓ Trato adecuado con los empleados
- ✓ Trabajo bajo presión y manejo de Excel

Experiencia:

- ✓ 3 años en cargos similares en otras empresas

JEFE DE CONTABILIDAD**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:**

El Jefe de Contabilidad es responsable del manejo y control de los bienes económicos de la empresa, flujo de fondos, sobregiros, préstamos y otros bienes financieros, pagos de impuestos, así como manejo de pólizas, garantías y avales de la empresa, y custodia total de documentos legales financieros.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Manejar el sistema computarizado de Contabilidad
- ✓ Control de saldos en efectivo
- ✓ Control de obligaciones por pagar
- ✓ Realización del flujo de fondos
- ✓ Control de cuentas por cobrar
- ✓ Revisión y conciliación bancaria.
- ✓ Custodia y control de cheques.
- ✓ Control y seguimiento de Seguros
- ✓ Manejo y control del archivo del área contable financiera
- ✓ Emisión de comprobantes de ingreso, egreso, notas de crédito y débito.
- ✓ Registro de Ingresos de fondos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contratos por pagar y de cajas chicas

AUTORIDADES:

- ✓ Aprobación de pagos, Aprobación de movimientos interbancarios y transferencias al exterior.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:**Educación:**

- ✓ Financiero a nivel superior

Formación:

- ✓ Conocimiento de paquetes contables
- ✓ Conocimiento de flujo de fondos
- ✓ Curso de relaciones humanas

Habilidades:

- ✓ Organización de sistema general saldos en efectivo
- ✓ Trato adecuado con los proveedores y empleados
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Manejo de Excel

Experiencia:

- ✓ 3 años en cargos similares en otras empresas

JEFE DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:**

Bajo la dirección del Gerente General, el Jefe de Adquisiciones y Logística es responsable de planificar, coordinar, y ejecutar, la adquisición, almacenaje y traslado de material.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Responsable del Proceso de Compras
- ✓ Manejo y Control de la Base de Datos de Proveedores.
- ✓ Llevar al día los ingresos y egresos de bodega.

- ✓ Preparar reportes mensuales de movimientos de bodega.
- ✓ Llevar control de herramientas existentes incluyendo las de los vehículos.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:**Educación:**

- ✓ Estudios superiores en áreas relacionadas con Administración de Empresas.

Formación:

- ✓ Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Conocimiento de Manejo de Inventarios
- ✓ Conocimiento de Inglés.

Habilidades:

- ✓ Capacidad de organización y administración de recursos.
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Capacidad de análisis y resolución de problemas
- ✓ Manejo de Office básico Excel

Experiencia:

- ✓ 2 años en cargos similares.

JEFE DE PROYECTOS Y VENTAS**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:**

El Jefe de Proyectos y Ventas es responsable de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades necesarias para la realización del Proceso de Ventas, así como del diseño, desarrollo y ejecución de proyectos habituales de la Empresa.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Manejo y Control de la Base de Datos de Clientes.
- ✓ Preparar cronograma de visitas a clientes.
- ✓ Elaboración de un plan de ventas.
- ✓ Mantener contacto permanente con los Clientes.
- ✓ Manejo de las representaciones.
- ✓ Análisis de Cotizaciones de Compras.
- ✓ Establecer contacto con empresas locales y extranjeras para la obtención de representaciones.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:**Educación:**

- ✓ Educación Superior en Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Hidráulica, Petróleos o afines, Ventas y Mercadeo o Administración de Empresas.

Formación:

- ✓ Conocimiento de Técnicas de Venta y Mercadeo.
- ✓ Conocimiento de Inglés avanzado

Habilidades:

- ✓ Capacidad de organización y administración de recursos.
- ✓ Liderazgo, don de mando y manejo de personal
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Capacidad de análisis y resolución de problemas
- ✓ Manejo de programas informáticos

Experiencia:

- ✓ 2 años en cargos similares.

JEFE DE OPERACIONES

DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:

El Jefe de Operaciones es responsable de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades necesarias para la realización de los procesos de Ejecución de Servicios, Mantenimiento y Ventas.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Administrar y Controlar Contratos.
- ✓ Control del personal de Campo.
- ✓ Preparación de Licitaciones.
- ✓ Diseño, desarrollo y ejecución de proyectos.
- ✓ Revisión de compras para la operación: cotizaciones, análisis de ofertas.
- ✓ Control de Contratos de Servicios para la operación.
- ✓ Control de gastos operacionales.
- ✓ Control diario de las operaciones.
- ✓ Preparar informes sobre los Servicios que brinda la Empresa.
- ✓ Participar en nuevos proyectos que promueva la Empresa.

AUTORIDADES:

- ✓ Aprobar las compras para la operación.
- ✓ Aprobar cheques de pago de la organización en caso de ausencia del Gerente General.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:

Educación:

- ✓ Ingeniero preferentemente Mecánico, Eléctrico, Hidráulico, Petróleos o afines.

Formación:

- ✓ Conocimiento de Administración de Proyectos
- ✓ Conocimiento de Contratos de Servicios y Bienes.
- ✓ Conocimiento de Inglés avanzado
- ✓ Conocimiento de los servicios

Habilidades:

- ✓ Capacidad de organización y administración de recursos.
- ✓ Liderazgo, don de mando y manejo de personal
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Capacidad de análisis y resolución de problemas

Experiencia:

- ✓ 5 años de experiencia en operaciones técnicas y administrativas.

DELEGACIONES:

- ✓ En caso de ausencia temporal, el Jefe de Proyectos y Ventas le reemplazará en sus funciones.

COORDINADOR TÉCNICO**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN**

Bajo la dirección del Jefe de Operaciones, el Coordinador Técnico es otro funcionario encargado de buscar y relacionar nuevos clientes así como coordinar los trabajos que se realizan en diferentes lugares.

RESPONSABILIDADES

- ✓ Sugerir trabajos que puede realizar la empresa
- ✓ Mantener buenas relaciones con los clientes actuales y potenciales
- ✓ Coordinar la realización de los proyectos en ejecución

Educación

- ✓ Técnica, de nivel medio o superior

Formación

- ✓ Conocimiento de Montajes Industriales
- ✓ Relaciones Humanas

Habilidades

- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ Liderazgo, don de mando
- ✓ Trabajo bajo presión

Experiencia

- ✓ 10 años en Montajes Industriales

BODEGUERO**DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN:**

Bajo la dirección del Jefe de Adquisiciones y Logística, el Bodeguero es responsable de controlar el stock de repuestos, materiales y combustibles, llevar control de herramientas y mantener el orden.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Mantener orden y limpieza en las instalaciones de bodega.
- ✓ Reportar a la Administración cualquier irregularidad que se presente en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN:

Educación:

- ✓ Bachiller.

Formación:

- ✓ Curso de Bodegas y Conocimiento de Seguridad Industrial

Habilidades:

- ✓ Capacidad de organización y administración de recursos.
- ✓ Manejo de Excel.

Experiencia:

- ✓ 1 año en cargos similares.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:04/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:04/12/2010



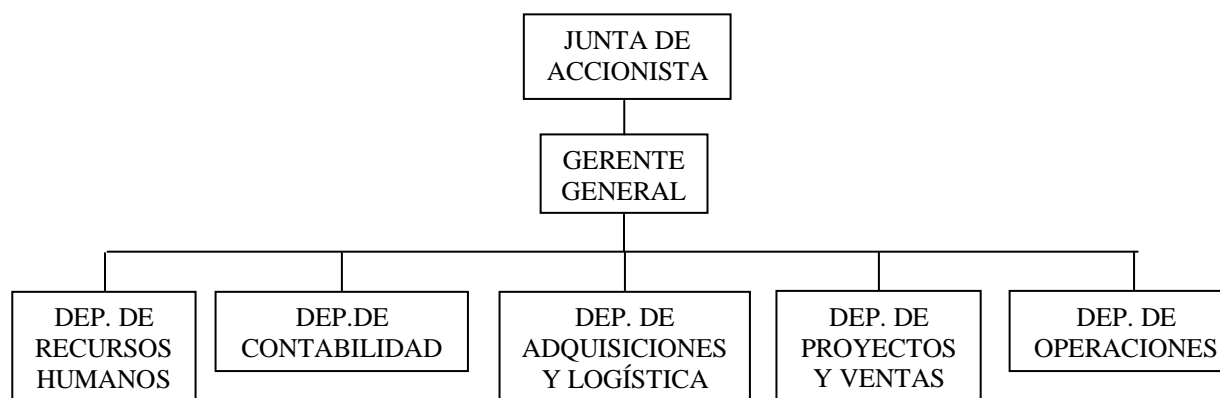
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

PP11. 1/1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Objetivo: Conocer la estructura de la empresa para verificar el cumplimiento de la misma.



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 07 /12/2010

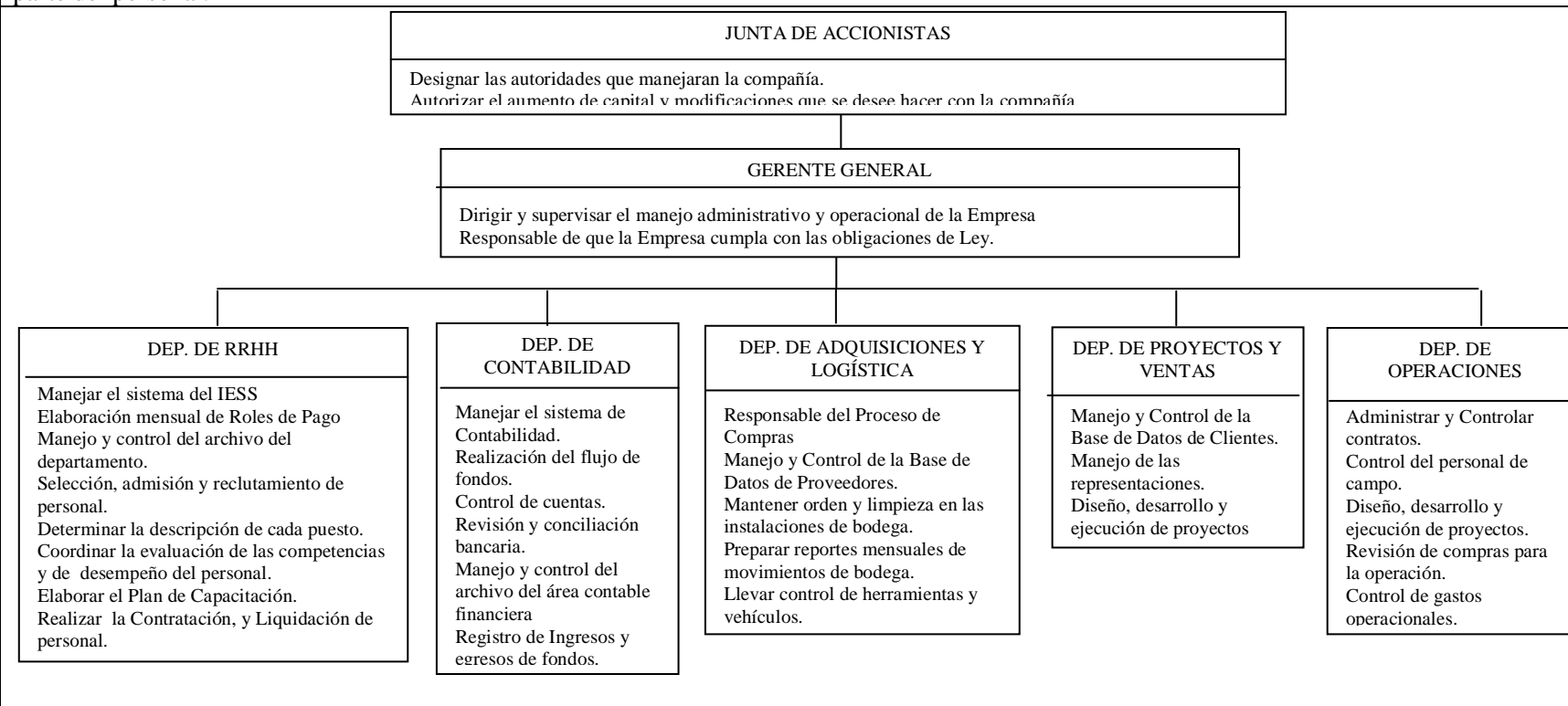
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 07/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

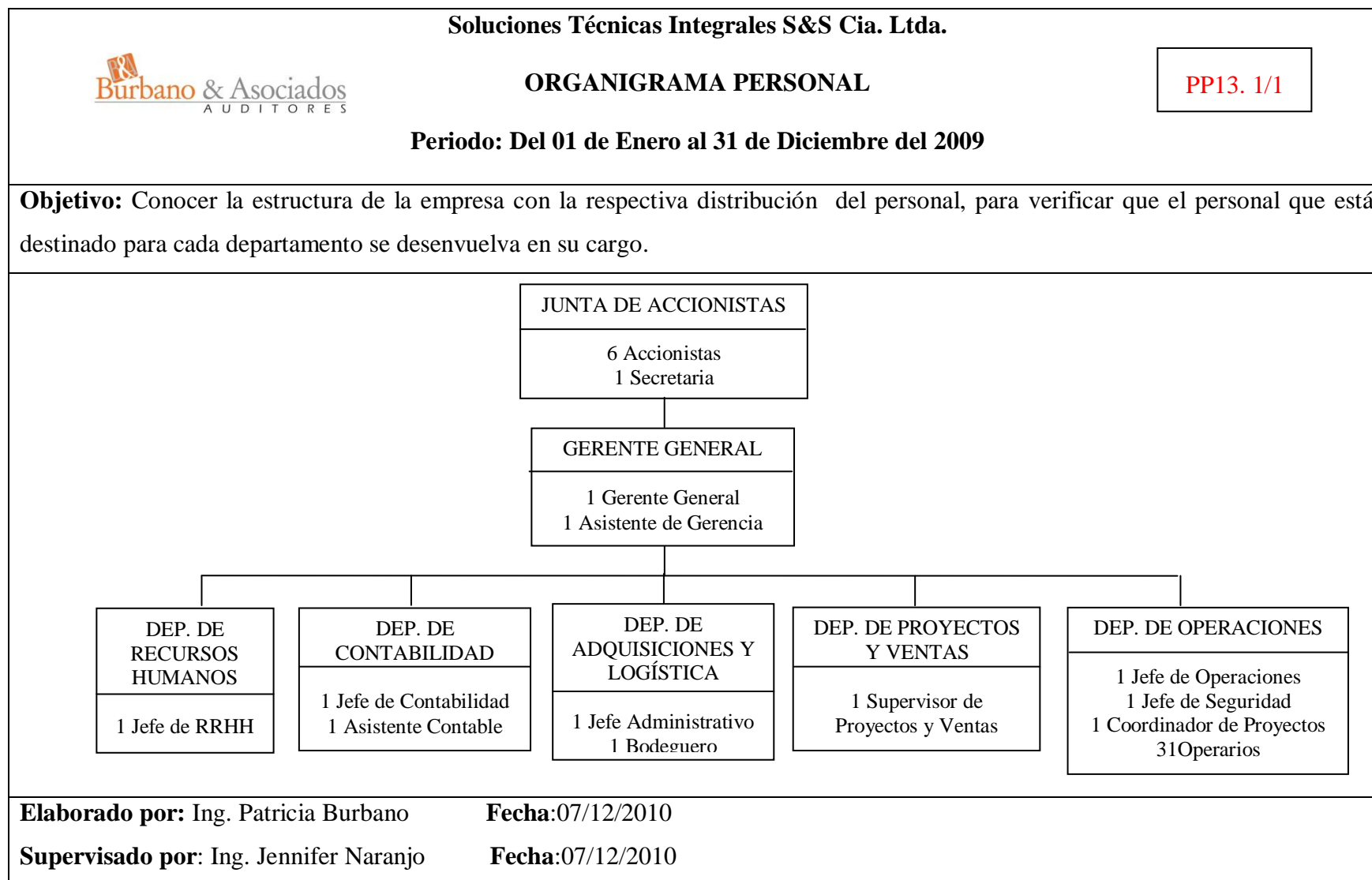
PP12. 1/1

Objetivo: Conocer la estructura de la empresa con las funciones de cada departamento para verificar el fiel cumplimiento de las funciones por parte del personal.



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:07/12/2010
Fecha:07/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo: Solicitar la Planificación Estratégica de la empresa para hacia donde está enfocada y si se está cumpliendo con la misma.

	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2009
---	----------------------------------	-------------

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico, para lo cual contamos con elevados estándares de calidad, normas técnicas, experiencia dentro de todas las áreas industriales y altos estándares de cumplimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”.

VISIÓN

“Desarrollar la filosofía del servicio industrial integral dentro de las actividades regulares de la industria ecuatoriana, garantizando tiempos de entregas de productos y servicios dentro de estándares internacionales con cero retrasos para el cliente”.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico.
- ✓ Brindar un servicio industrial integral con elevados estándares de calidad, normas técnicas, altos estándares de cumplimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

- ✓ Garantizar tiempos de entregas de productos y servicios dentro de estándares internacionales con cero retrasos para el cliente.
- ✓ Ser la mejor opción como proveedor confiable.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que permitan mejorar los servicios y productos que se ofertan.

OBJETIVOS Y METAS DE LOS DEPARTAMENTOS

Departamento de Recursos Humanos

- ✓ Manejar el personal y controlar el archivo del departamento.
- ✓ Supervisar y ejecutar los procesos de Selección, admisión y reclutamiento de personal.
- ✓ Analizar y determinar la descripción del puesto de cada empleado.
- ✓ Coordinar la evaluación de las competencias y la evaluación de desempeño del personal.

Departamento de Contabilidad

- ✓ Mantener el control de los saldos reales de las cuentas de la empresa.
- ✓ Manejar y controlar el archivo del área contable financiera

Departamento de Logística y Adquisiciones

- ✓ Gestionar el Proceso de Compras
- ✓ Mantener orden y limpieza en las instalaciones de bodega.
- ✓ Preparar reportes mensuales de movimientos de bodega.
- ✓ Llevar control de herramientas y de los vehículos de la empresa.

Departamento de Ventas

- ✓ Manejar y Controlar la Base de Datos de Clientes.
- ✓ Preparar cronograma de visitas a clientes y elaborar planes de ventas.
- ✓ Manejar de forma eficiente las representaciones de empresas nacionales y extranjeras.
- ✓ Buscar nuevos clientes
- ✓ Coordinar la realización de los proyectos en ejecución

Departamento de Operaciones

- ✓ Administrar y Controlar al personal de Campo, verificando que respeten las normas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambientales.
- ✓ Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos.
- ✓ Controlar los Contratos de Servicios y los gastos operacionales.

POLÍTICAS

- ✓ Los colaboradores del departamento de Ventas no pueden solicitar ningún tipo de incentivo por parte del cliente a nombre de la empresa sino únicamente lo que consta en el contrato del servicio.
- ✓ Los trabajadores de la empresa deben evitar situaciones en las que sus intereses personales puedan estar en conflicto con los intereses de la compañía o de sus clientes.
- ✓ Los empleados de la empresa no pueden revelar información confidencial acerca: de los proyectos que se han ejecutado, se están ejecutando o se van a ejecutar, ni de la información financiera u operativa de la compañía.

ESTRATEGIAS

- ✓ Realizar alianzas con representaciones del extranjero para la venta de materiales y maquinaria.
- ✓ Realizar alianzas con empresas que brinden servicios similares que requieran estructuras metálicas para su funcionamiento.
- ✓ Contratar personal especializado que tenga conocimiento sobre el giro del negocio para que aporten para el mejoramiento del mismo.
- ✓ Mejorar los procesos administrativos para la implementación de las normas ISO 9000.
- ✓ Realizar un seguimiento a los clientes para medir su grado de satisfacción y a la competencia para comparar nuestro desempeño.

PRINCIPIOS Y VALORES

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Innovación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Integridad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Confianza
- ✓ Mejoramiento continuo

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:08/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:08/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos del Departamento.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso encaminado a escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, que reúnen las condiciones o requisitos, para ser contratados y ocupar las vacantes existentes en la empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Es el proceso mediante el cual, se valora el rendimiento y comportamiento de los empleados de forma integral y continua por parte de los jefes inmediatos; está destinado a determinar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados.

ELABORACION DE ROL DE PAGOS

Es el proceso mediante el cual, se realiza el cálculo de los días trabajados por los empleados en base a los registros de control de asistencia, pudiendo ofrecer un pago puntual y sin retrasos.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL

Es el proceso mediante el cual, se busca el desarrollo integral del personal, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; este proceso implica la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 09/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 09/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

DRH2.1/1

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

LISTADO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información sobre los empleados que conforman el departamento de Recursos Humanos.

No.	EMPLEADO	Cargo	C.I.	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
1	RODRÍGUEZ VEGA PAULA ESTEFANÍA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1715516500	15/09/2009	CONTRATO	EGRESADO ING. FINANZAS

CONCLUSIÓN:

- ✓ El personal que forma parte del departamento de Recursos Humanos cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo según consta en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 10/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 10/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

REPORTE SOBRE CONTRATOS DEL PERSONAL:

Objetivo: Obtener un reporte sobre los contratos del personal de periodo a auditar.

No.	EMPLEADO	Cargo	INGRESO	CONTRATO		REF.
				SI	NO	
1	ÁLVAREZ ARGOTI WILLIAN HUMBERTO	SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
2	ALVEAR PAGUAY ÁNGEL ROBERTO	SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
3	ANGULO HIDALGO DARWIN ELADIO	SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
4	ARTEAGA MOREIRA JORGE JAVIER	AYUDANTE DE SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
5	ARTEAGA VERA ROY VICENTE	SOLDADOR	24/08/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
6	AYALA LEMA EDISON VINICIO	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
7	BATEOJA QUIÑONEZ WILSON ALEJANDRO	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
8	CACAO TUMBACO JAVIER BENEDICTO	SOLDADOR	24/08/2009		X	<input checked="" type="checkbox"/>
9	CARRERA LOVATO MARCO ANDRÉS	AYUDANTE DE SOLDADOR	24/08/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
10	CASTILLO MANUNGA CARLOS ALBERTO	SOLDADOR	24/08/2009		X	<input checked="" type="checkbox"/>
11	CHALPARIZAN TARAPUES JORGE HUMBERTO	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
12	CHARCOPA GIRON EDER JOSUE	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
13	CHULDE MERA HERMOGENES AGAPITO	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
14	ESPÍN MATIN PABLO ANDRÉS	JEFE DE PROYECTOS Y VENTAS	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
15	FERNÁNDEZ RUIZ DIEGO ANDRÉS	SOLDADOR	25/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
16	GALLARDO OCAMPO PATRICIO XAVIER	JEFE DE SEGURIDAD	24/08/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
17	GONZÁLEZ ANDRADE ALEJANDRO NICOLÁS	AYUDANTE DE SOLDADOR	24/08/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
18	GONZÁLEZ ANDRADE JORGE AUGUSTO	SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
19	HERRERA OSORIO EDWIN OBED	SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
20	JIMÉNEZ YUXI DIEGO JAVIER	AYUDANTE DE SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
21	LANDIVAR ESTUPINAN GUILLERMO VICENTE	SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
22	LANDIVAR ZAMBRANO CRISTHIAN ALEXANDER	SOLDADOR	01/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
23	LLANGANATE REMACHE LUIS ALFONSO	SOLDADOR	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>

No.	EMPLEADO	Cargo	INGRESO	CONTRATO		REF.
				SI	NO	
24	LOMBEIDA POZO LUIS ENRIQUE	SOLDADOR	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>
25	LÓPEZ CARLOS ALBERTO	SOLDADOR	01/01/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
26	MARTÍNEZ VILLARROEL WILLIAN ALEJANDRO	COORDINADOR DE PROYECTOS	11/11/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
27	MOLINA ATI JACQUELINE ELIZABETH	ASISTENTE	01/01/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
28	MOLINA ATI JENNY VERÓNICA	JEFE DE CONTABILIDAD	12/12/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
29	MORALES CORTEZ MILTON XAVIER	SOLDADOR	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>
30	MORALES JARAMILLO EDGAR IVÁN	SOLDADOR	14/02/2009		X	<input checked="" type="checkbox"/>
31	MORALES MORALES KLEVER	AYUDANTE DE SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
32	MOROCHO TACURI ABRAHAM	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
33	MOYA VALLEJO CESAR ERNESTO	SOLDADOR	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>
34	ORTEGA ROMERO HUGO FERNANDO	AYUDANTE DE SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
35	PAZ LEÓN NERI JAVIER	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
36	RODRÍGUEZ VEGA PAULA ESTEFANÍA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	15/09/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
37	RODRÍGUEZ CALDERÓN JULIO RODRIGO	SOLDADOR	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>
38	RUIZ QUELAL LUIS TARQUINO	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>
39	SÁNCHEZ CHACÓN EDUARDO RAFAEL	SOLDADOR	29/12/2009		X	<input checked="" type="checkbox"/>
40	SILVA BARRAGÁN CARLOS ANDRÉS	JEFE DE ADQUISICIONES	04/02/2008	X		<input checked="" type="checkbox"/>
41	SILVA BARRAGÁN JUAN JOSÉ	JEFE DE OPERACIONES	26/07/2007	X		<input checked="" type="checkbox"/>
42	SIZA IBADANGO WILSON ALFONSO	SOLDADOR	14/02/2009	X		<input checked="" type="checkbox"/>

Marca:

Revisado por el equipo de auditoría

CONCLUSIÓN

- ✓ El 90% del Personal Activo de la empresa cuenta con contrato legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborables, el 10% del personal tiene su contrato en trámite de legalización.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Recursos Humanos:

- ✓ Legalizar los contratos en el tiempo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para evitar sanciones.

La empresa maneja dos tipos de contratos: para el personal administrativo el contrato de plazo fijo y para el personal operativo el contrato por obra.

CONTRATO DE TRABAJO PLAZO FIJO

En la ciudad de Quito, el _____, entre SOLUCIONES TÉCNICAS INTEGRALES S&S CIA LTDA., en este contrato representado por el Ing. Carlos Enrique Silva Romero en calidad de Gerente General, a quien en lo sucesivo se denominará “LA EMPRESA”, y el Señor _____, a quien en adelante se denominará “EL TRABAJADOR”, por sus propios derechos y con capacidad legal para obligarse laboralmente convienen en celebrar el presente contrato de trabajo contenido en las siguientes cláusulas y antecedentes.

CLAUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES.- “LA EMPRESA” es especialista en ejecutar la prestación de Servicios en el área mantenimiento de equipos, para cuyo efecto requiere contratar un Vendedor.

CLAUSULA SEGUNDA.- CLASE DE TRABAJO DEL CONTRATO.- Con los antecedentes expuestos en la cláusula anterior, las partes acuerdan celebrar el presente contrato de trabajo, por el cual la Empresa contratará a el Señor _____, para que preste sus servicios lícitos y personales y en forma exclusiva, bajo su dependencia en calidad de _____, trabajo que lo realizará diariamente en el lugar y obra asignado por la Empresa.

CLAUSULA TERCERA.- MANERA DE EJECUTAR EL TRABAJO Y LUGAR.- El trabajador se obliga a:

1. A prestar sus servicios en forma exclusiva a favor de la Empresa en los lugares en que ésta libremente le señale, y desempeñar el trabajo que se le encomiende de acuerdo con las órdenes que le imparta la Empresa, observando el cuidado y diligencia necesarios. El Trabajador es conciente desde ahora en el traslado de un lugar a otro, dentro del área específica de sus funciones, pero siempre que no sufra disminución de salario ni categoría.
2. El Trabajador se obliga específicamente a no comunicar a terceros información interna técnica o que pueda perjudicar a la misma y que conozca por razones de su trabajo bien sea en relación a la obra que se describe en la cláusula primera de este contrato u otra información propia de la Empresa. La contravención a esta disposición se considerará como falta de probidad de su parte, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.
3. Toda información relacionada con los servicios como **trabajo** a prestarse por el Trabajador se considerará como confidencial y como propiedad exclusiva de la Empresa, igualmente los documentos, procesos, estadísticas, balance y cualquier otra información interna del Empleador.

El Trabajador no podrá en ningún momento copiar, retirar o divulgar información alguna de la Empresa.

4. A dedicar todo su tiempo a la Empresa durante las horas de trabajo, sin permitir que actividades relativas a asuntos o negocios ajenos al mismo interfieran con los servicios que debe rendir de conformidad con el presente contrato.
5. El Trabajador no podrá entregar a terceras personas de dentro o fuera de la Empresa los útiles, documentos, herramientas, equipos o maquinarias a su cargo, salvo disposición expresa por escrito por parte del Empleador.

En caso de que el Trabajador no cumpla con las obligaciones que asume en esta cláusula, la Empresa podrá dar por terminado el contrato de trabajo de inmediato, previo trámite de “Visto Bueno” legal, pues el incumplimiento de dichas obligaciones se considerará indisciplina grave. El Trabajador deberá cumplir con todas las normas de seguridad industrial, salud ocupacional, normas ambientales y normas de conducta establecidas en el Reglamento Interno de la Empresa.

CLAUSULA CUARTA.- PLAZO.- El tiempo de duración del presente contrato es de un año de duración con noventa días de prueba a partir de la fecha. En un horario de ocho de la mañana a trece horas y de catorce horas a diez y siete horas.

CLAUSULA QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.- Por las razones expresadas anteriormente, las partes dejan constancia de que los servicios a prestarse por el trabajador serán en Quito y dentro de los sectores en que deba la Empresa llevar a cabo los proyectos, y por lo tanto el lugar de trabajo no es fijo sino variable, dentro de las zonas indicadas.

CLAUSULA SEXTA.- REMUNERACIÓN.- La empresa pagará al trabajador por todo concepto, una remuneración unificada de _____ **DÓLARES AMERICANOS**. La remuneración estipulada será pagada al mes vencido. Además pagará las remuneraciones adicionales en las fechas y valores que indica la ley más la Comisión por su gestión en ventas. En caso de falta de asistencia o puntualidad del trabajador, el Empleador podrá hacer descuentos autorizados por las leyes y reglamentos de la materia.

CLAUSULA SÉPTIMA.- Para constancia de su aceptación y conformidad, las Partes firman el presente documento en tres copias de igual tenor cuyas estipulaciones sustituyen cualesquiera otras convenidas en forma verbal o por escrito con anterioridad a esta fecha.

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

EL INSPECTOR DEL TRABAJO

CONTRATO DE TRABAJO POR LA DURACIÓN DE LA OBRA

En la ciudad de Quito el _____, ante el señor Inspector del Trabajo de Pichincha, comparecen: por una parte el señor Ingeniero Carlos Enrique Silva Romero, en calidad de Gerente General y Representante Legal del **Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.**, parte a la cual y para efectos de este contrato se denominará en lo posterior como "Empleador" y, por otra parte el señor _____, portador de la cédula Nro. _____, por sus propios derechos quien en lo sucesivo se le denominará como "El Trabajador"; quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo por Obra, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

1. **Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.**, es una sociedad de responsabilidad limitada constituida mediante Escritura Pública otorgada el 26 de Octubre de 2005, ante el Notario Vigésimo Tercero del cantón Quito, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 20 de Enero del 2006.- **Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.**, es una empresa dedicada a proporcionar toda clase de servicios, mantenimiento, operación y alquiler de equipos de generación eléctrica con asistencia técnica permanente. De la misma forma se dedica a Servicios de Mantenimiento Industrial con provisión de Repuestos, Mantenimiento de Campamentos Petroleros, Derechos de Vías, Servicios Topográficos, además de otras en general
2. La Compañía ha suscrito un contrato civil de Prestación de Servicios profesionales con la compañía **LAFARGE CEMENTOS S.A.**, para la "**Fabricación de Estructuras Metálicas**"; siendo necesaria la contratación de personal para el proyecto en forma específica.-

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- En virtud de los antecedentes expuestos, El Empleador contrata los servicios lícitos y personales del señor _____, para que desempeñe las funciones de _____, por el tiempo de duración del proyecto referido en antecedentes, en su centro de trabajo ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, de conformidad con los horarios y turnos de trabajos vigentes en el Consorcio o los que a futuro se establecieron.

TERCERA.- EJECUCIÓN DEL TRABAJO.- El Trabajador se compromete a ejecutar las labores para el cual es contratado conforme a la ley; sin embargo, de ser necesario, en forma expresa acepta que los días de descanso semanal obligatorio se acumulen de acuerdo a las normas previstas en el art. 50 del Código del Trabajo, o para que tales días sean compensados con otros por igual tiempo de descanso.

CUARTA.- REMUNERACIÓN. Por estos servicios personales del Trabajador, la Empresa le pagará un sueldo mensual de _____ **DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**, mismos que se liquidaran cada fin de mes previo los descuentos de ley y sin perjuicio de los demás beneficios legales que le correspondan.

QUINTA.- REUBICACIÓN.- El Trabajador, en virtud del presente contrato, otorga su expreso consentimiento para que, mientras dure la relación laboral, El Empleador pueda reubicarle libremente en cualquier lugar de trabajo, cumpliendo con los horarios y turnos de trabajo que se hallan vigentes o de los que a futuro se crearen; manteniendo categoría y sueldo, sin que este hecho constituya terminación de contrato o despido intempestivo por ningún concepto. De ser necesario, la Empresa cubrirá todos los gastos de movilización y estadía.

SEXTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO.- El tiempo de duración del presente, por su naturaleza es “**DURANTE EL TIEMPO QUE DURE LA OBRA**”, considerándose en todo caso, que el plazo es estimado ya que puede ampliarse o reducirse de acuerdo con el avance de las obras. De conformidad con lo estipulado en el ordinal tercero del art. 169 del Código del Trabajo, el contrato concluirá por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato esto es, que concluirá el contrato sin necesidad de desahucio ni otra formalidad, ni habrá lugar a pre-aviso ni tendrá derecho el Trabajador al pago de indemnización de ninguna especie. Sin embargo, el contrato también podrá concluir de mutuo acuerdo y por las demás causas señaladas en la Ley.

SÉPTIMA.- CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. El Trabajador acepta todas las cláusulas y condiciones constantes en este documento, aclarándose que es un contrato de trabajo por obra; comprometiéndose a cumplir a cabalidad todas las instrucciones que se le impartan así como las normas del reglamento interno de trabajo que declara conocerlo.

OCTAVA.- Por todo cuanto no se hallare expresamente convenido en este contrato y, en caso de controversia, las partes se sujetaran a las normas del Código de Trabajo, a la jurisdicción y competencia de los jueces de Quito y al procedimiento oral. En constancia de todo lo aquí acordado, los comparecientes suscriben el presente documento en tres ejemplares iguales ante la Autoridad del Trabajo que interviene y certifica.

EMPLEADOR**TRABAJADOR****INSPECTOR DEL TRABAJO****Elaborado por:** Ing. Patricia Burbano**Fecha:** 13/12/2010**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:** 13/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Recursos Humanos
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO

Objetivo: Obtener información sobre los Indicadores de Gestión que utiliza el Departamento para medir su desempeño

Los indicadores que se usan en el departamento de Recursos Humanos para medir su desempeño son:

FÓRMULA	
Análisis de Puesto =	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$
Eficiencia en la Selección =	$\frac{\text{Personal Contratado}}{\text{Personal Reclutado}}$
Personal de Nivel Directivo =	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$
Personal de Manos Medio =	$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de Personal}}$
Personal de Nivel Operativo =	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$
Personal Temporal =	$\frac{\text{Personal Temporal}}{\text{Total de Personal}}$

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 14/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 14/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Contabilidad
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos del Departamento.

PROCESO CONTABLE

Es el proceso mediante el cual se identifica, registra y comunica la información económica de la empresa, se inicia con el registro de las transacciones, continúa con el registro en el libro mayor, la elaboración del balance de comprobación y finalmente la elaboración de balances.

EMISIÓN DE PAGOS

El proceso de emisión de pagos consiste en hacer un análisis de la situación económica de la empresa, para posterior a esto hacer una planificación quincenal de pagos a proveedores con la finalidad que haya un equilibrio entre ingresos y egresos; para un mayor control y un mejor manejo de la empresa de tal forma que no tenga problemas de iliquidez.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 15/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 15/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.**Departamento: Contabilidad****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL DEPARTAMENTO:**

Objetivo: Solicitar información relacionada con los sistemas informáticos utilizados por el departamento.

Desde el inicio de las actividades de la empresa, se adquirió un sistema contable para el registro de las transacciones, llamado MÓNICA este sistema es muy básico y no cubre las necesidades de la empresa debido a que no arroja la información necesaria para la toma de decisiones, no cubre con las funciones indispensables que un sistema debería cumplir.

Para complementar al sistema y obtener mayor información, la jefe del departamento de contabilidad respalda sus actividades en hojas electrónicas EXCEL, que es donde realiza las conciliaciones bancarias y de cuentas, donde se elaboran los reportes financieros, sirve como base de datos de la información contable.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Contabilidad cuenta con un sistema contable para el manejo de información, pero el sistema no cubre con las necesidades de la empresa debido a que es un sistema muy básico que no arroja información confiable.

RECOMENDACIÓN:**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer el Jefe de Adquisiciones y Logística, la iniciación del proceso para la adquisición de un nuevo sistema contable que se acople a las necesidades de la empresa, mediante la obtención de cotizaciones de los diferentes proveedores que oferten dichos sistemas, tratando de elegir a la mejor propuesta.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano**Fecha:** 15/12/2010**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:** 15/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

DC3.1/1

Departamento: Contabilidad

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

LISTADO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información sobre los empleados que conforman el departamento de Contabilidad.

No.	EMPLEADO	Cargo	C.I.	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
1	MOLINA ATI JACQUELINE ELIZABETH	ASISTENTE CONTABLE	1722113469	01/01/2009	CONTRATO	BACHILLER
2	MOLINA ATI JENNY VERÓNICA	JEFE DE CONTABILIDAD	1717622524	12/12/2009	CONTRATO	EGRESADO ING. COMERCIAL

CONCLUSIÓN:

- ✓ El personal que forma parte del departamento de Contabilidad cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo según consta en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 16/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 16/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Contabilidad
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los Indicadores de Gestión que utiliza el Departamento para medir su desempeño

El Departamento de Contabilidad no cuenta con Indicadores de Gestión para medir su desempeño, únicamente aplica indicadores financieros para evaluar la situación de la empresa. Los indicadores financieros utilizados son los que se encuentran a continuación:

No.	ÍNDICE	FÓRMULA
1	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
2	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
3	Razón de Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Prepagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
5	Autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social}}$

No.	ÍNDICE	FÓRMULA
1	Rendimiento del Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} * 100$
2	Rendimiento de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
3	Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
4	Rendimiento sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Promedio}}$

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 16/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 16/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos del Departamento.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Es el proceso mediante el cual se proporciona una evaluación de la gestión de calidad del proveedor, mediante la utilización de criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los mismos, realizados por la empresa.

ADQUISICIONES

Este proceso consiste en comprar o contratar bienes, obras o servicios; es llevado a cabo directamente con los proveedores nacionales o con ayuda de intermediarios en el caso de importaciones.

MANEJO DE BODEGA Y TRANSPORTE DE MATERIALES

El proceso de manejo de bodega incluye el control del espacio para el almacenamiento, planificación, control y logística de los materiales.

Este proceso debe asegurar que las materias primas, material en proceso y suministros requeridos para cada proyecto, sean entregados en el momento preciso y en el lugar adecuado, de tal forma que cubran dicha necesidad.

El proceso de transporte de materiales consiste en el traslado del material hasta el lugar de destino, es decir, el lugar donde se esté realizando el proyecto. Dentro de este proceso se incluye la limpieza, control y cuidado del transporte que se utiliza.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 17/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 17/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

DAL2.1/1

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

LISTADO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información sobre los empleados que conforman el departamento de Adquisiciones y Logística.

No.	EMPLEADO	Cargo	C.I.	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
1	ESTUPINAN ANGULO LENIN IVÁN	BODEGUERO	0801956764	13/12/2007	CONTRATO	BACHILLER
2	SILVA BARRAGÁN CARLOS ANDRÉS	JEFE DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	0201391836	04/02/2008	CONTRATO	EGRESADO ING. COMERCIAL

CONCLUSIÓN:

- ✓ El personal que forma parte del departamento de Adquisiciones y Logística, cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo según consta en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 18/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 18/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Adquisiciones y Logística
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
LISTADO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA:

Objetivo: Obtener un listado de los principales proveedores de la empresa, para conocer los materiales que ofrecen y las condiciones de pago.

PROVEEDORES	PRODUCTO	POLÍTICAS DE PAGO
IMPORT ACEROS	Aluminio	PAGOS A 30 DÍAS
	Perfilaría	
	Tool Negro y Galvanizado	
	Tees	
	Vigas	
	Ángulos	
	Techos	
	Galvalum	
	Platinas	
	Tubería de Cobre (Cuadrada, redonda y rectangular).	
	Planchas de Acero e Inoxidable.	
	Canales	
	Correas	
GASEQUIP	Gases Industriales	PAGOS A 30 DÍAS
	Electrodos y Soldas	
	Discos abrasivos y Cepillos trenzados	
	Maquinarias	
	Equipos	
	Consumibles y Accesorios	
	Seguridad Industria	
	Seguridad Personal	

GRUPO PROVI	Válvulas	PAGOS A 90 DÍAS
	Accesorios	
	Aislamiento térmico	
	Tubería	
INDURA	Gases	PAGOS A 30 DÍAS
	Soldaduras	
	Equipos	
	Abrasivos	
	Equipos de Protección Industrial	
COMISARIATO DEL JEAN	Overol tela jean sin prelavado	PAGOS A 30 DÍAS
	Chaleco de seguridad	
	Overol Torino	
	Pantalón modelo clásico tela gabardina y camisa tela Oxford	
	Botas de caucho	
	Botas de cuero seguridad industrial con punta de acero	
	Botas de seguridad industrial tipo Westland	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 18/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 18/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los Indicadores de Gestión que utiliza el Departamento para medir su desempeño

Los indicadores que se usan en el departamento de Adquisiciones y Logística para medir su desempeño son:

FORMULAS
$\text{Eficiencia en las Adquisiciones} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$
$\text{Proveedores Calificaados} = \frac{\text{Proveedores Calificados}}{\text{Total Proveedores}}$
<p><i>Control de Bodega</i></p> $= \frac{\text{Materiales, articulos y productos con un código de barras}}{\text{Total de materiales, articulos y productos que se maneja}}$

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 18/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 18/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Ventas

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos del Departamento.

VENTA DE BIENES Y SERVICIOS

Es el proceso mediante el cual, el supervisor de proyectos y ventas, identifica, anima y busca satisfacer los requerimientos del comprador del bien o servicio ofertado, dentro de este proceso es indispensable persuadir continuamente a los clientes y saber negociar condiciones adecuadas al lograr el cierre de la venta.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 19/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 19/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Ventas
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información relacionada con los sistemas informáticos utilizados por el departamento.

El Departamento de Ventas no cuenta con ningún tipo de sistema informático o software para manejar su información, el jefe departamental maneja su base de datos a través de hojas electrónicas EXCEL, y lo considera suficiente debido a que el departamento no manipula información que requiera ser procesada. El departamento cuenta con dos bases de datos: una sobre los clientes actuales y otra sobre los posibles cliente, donde consta el nombre de cliente, el contacto, teléfono, proyecto realizado en el caso de los clientes actuales y la fecha de entrevista en el caso de nuevos clientes. El manejo de información en este departamento cubre las necesidades de la empresa en cuanto a las funciones encomendadas al mismo.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Ventas respalda sus actividades mediante bases de datos elaboradas en EXCEL, no se considera necesario la adopción de un sistema para el manejo de la información de este departamento debido a que los datos con los que se trabaja no necesitan ser procesados por algún tipo de sistema especializado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 19/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 19/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Ventas

DV3.1/1

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

LISTADO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información sobre los empleados que conforman el departamento de Ventas.

No.	EMPLEADO	Cargo	C.I.	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
1	ESPÍN MARTIN PABLO ANDRÉS	JEFE DE VENTAS	1716891328	26/12/2009	CONTRATO	ESTUDIANTE ING. COMERCIAL

CONCLUSIÓN:

- ✓ El personal que forma parte del departamento de Ventas, cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo según consta en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 20/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 20/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Ventas
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
LISTADO DE CLIENTES DE LA EMPRESA:

Objetivo: Obtener un listado de los principales clientes de la empresa, para conocer el valor ventas y proyecto realizado.

CLIENTE	VALOR VENTA	PROYECTO REALIZADO
INEXPAL	4.296,10	AISLAMIENTO TÉRMICO
BIOTEGS	3.201,79	MANTENIMIENTO PLANTA
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	672,00	MANTENIMIENTO PLANTA
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	3.845,81	CONSTRUCCIÓN BASE PARA CONDENSADOR
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	958,41	CONSTRUCCIÓN DE RELLENO DE HORMIGÓN
LAFARGE	16.486,52	REPARACIÓN DE MOTORES
AGRICOLA REYSAHIWAL	560,00	INSPECCIÓN LÍNEAS DE VAPOR
BIOTEGS	4.965,44	MONTAJE DECANTADOR TRIFASICO
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	12.092,64	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
LAFARGE	15.028,18	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	15.684,14	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	545,94	MODIFICACIÓN DE TANQUE
PRONACA	3.502,77	TRACING ELÉCTRICO
PRONACA	959,84	AISLAMIENTO TÉRMICO
LAFARGE	15.238,79	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	16.234,46	INSTALACIÓN PURIFICADORES
BIOTEGS	11.586,02	MONTAJE DECANTADOR TRIFASICO
BIOTEGS	2.075,00	CONDENSADOR DE BIOGAS
BIOTEGS	1.520,06	CANALETAS DE ALIMENTACIÓN ANOXICO
LAFARGE	45.948,49	TRACING VAPOR QUEMADOR
LAFARGE	1.353,55	REPARACIÓN PUSH AND PULL
LAFARGE	12.735,52	PARADA DE HORNO

CLIENTE	VALOR VENTA	PROYECTO REALIZADO
LAFARGE	1.026,61	TRAMPAS DE VAPOR
LAFARGE	13.010,14	REPARACIÓN DE MOTORES
BIOTEGS	1.125,24	MONTAJE DECANTADOR
BIOTEGS	313,60	CANAL PARSHALL
BIOTEGS	3.160,77	FABRICACIONES MECÁNICAS
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	268,80	ARREGLO FUGA LABORATORIO
LAFARGE	12.472,00	REPARACIÓN DE MOTORES
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	884,28	CONSTRUCCIÓN BASES BALANZA
PRONACA	2.800,00	TRACING Y AISLAMIENTO
LEVAPAN	1.478,40	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	22.452,64	MONTAJE CUBIERTA
LAFARGE	3.128,66	MONTAJE ALIMENTADOR CALDERO
LAFARGE	2.847,18	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
BIOTEGS	145,60	MONTAJE TECHO REACTOR
BIOTEGS	10.487,70	MONTAJE ANILLOS
BIOTEGS	5.431,14	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
LAFARGE	13.010,56	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	11.950,28	TUBERÍA PLANTA ELÉCTRICA
LAFARGE	17.344,61	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
LAFARGE	10.327,48	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA METÁLICA
LAFARGE	2.185,86	REPARACIÓN MOLINO MECÁNICO
LAFARGE	1.616,37	MONTAJE LÍNEA DE AIRE
LAFARGE	13.272,11	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	2.132,50	MONTAJE TUBERÍA
LAFARGE	2.710,18	RETROLAVADO
LAFARGE	15.447,21	TRABAJOS DE SOLDADURA
LAFARGE	11.626,46	CONSTRUCCIÓN LÍNEA BUNKER
LAFARGE	15.904,00	SISTEMA DE COMBUSTIBLE
BIOTEGS	64.669,92	FABRICACIÓN Y MONTAJE DE PLANTA

CLIENTE	VALOR VENTA	PROYECTO REALIZADO
LAFARGE	15.055,10	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA
LAFARGE	1.680,00	MANTENIMIENTO PLANTA
LAFARGE	2.921,24	MONTAJE DE SISTEMA DE RETROLAVADO
LAFARGE	11.487,12	TRACING VAPOR QUEMADOR
ECUADOR BOTTLING COMPANNY	16.999,63	MANTENIMIENTO PLANTA BABAHOYO
BIOTEGS	16.207,61	FABRICACIÓN Y MONTAJE ESTRUCTURA
LAFARGE	9.370,20	DUCTO PLANTA
LAFARGE	3.065,59	MANTENIMIENTO MONTACARGAS
LAFARGE	2.343,13	MONTAJE PANELES
LAFARGE	7.490,95	REPARACIÓN TUBERÍA DE AIRE
LAFARGE	11.192,38	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	13.403,03	REPARACIÓN DE MOTORES
BIOTEGS	26.569,76	FABRICACIÓN DE EQUIPOS
BIOTEGS	13.597,92	FABRICACIÓN DE EQUIPOS
LAFARGE	4.287,92	TRABAJOS ELÉCTRICOS VARIOS
LAFARGE	8.297,11	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	2.770,11	MONTAJE TUBERÍA
LAFARGE	10.333,58	REPARACIÓN DE MOTORES
LAFARGE	4.117,91	MONTAJE TUBERÍA
LAFARGE	1.268,90	AISLAMIENTO TÉRMICO
LAFARGE	5.137,07	MONTAJE BOMBA DE AGUA
LAFARGE	6.720,00	MANTENIMIENTO MONTACARGAS
LAFARGE	14.018,64	SISTEMA DE COMBUSTIBLE
LAFARGE	9.893,80	MONTAJE LÍNEA DE AIRE
LAFARGE	16.891,25	MONTAJE QUEMADOR PRINCIPAL
LAFARGE	2.240,00	MONTAJE TUBERÍA
BIOTEGS	75.909,42	FABRICACIÓN DE EQUIPOS
BIOTEGS	24.219,82	FABRICACIÓN DE EQUIPOS

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 21/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 21/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Ventas

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los Indicadores de Gestión que utiliza el Departamento para medir su desempeño

El Departamento de Ventas para medir su desempeño no aplica indicadores de gestión, aplica los siguientes índices:

FORMULA
$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Promedio de clientes} \times 360}{\text{Ventas a crédito}}$
$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
$\text{Rendimiento en ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
$\text{Aceptacion del producto o servicio en el mercado} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devoluciones}}$

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 21/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 21/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Operaciones

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos del Departamento.

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO A EJECUTARSE

La planificación del trabajo a ejecutarse es el proceso mediante el cual se establece el tiempo, presupuesto, personal, material y esfuerzo necesario para cumplir con un proyecto. En este proceso permite además, definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del proyecto a realizarse.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano Fecha: 22/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo Fecha: 22/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Operaciones

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

SISTEMAS INFORMÁTICOS DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información relacionada con los sistemas informáticos utilizados por el departamento.

El Departamento de Operaciones cuenta con un software llamado AUTO CAD donde realiza todos los cálculos necesarios para establecer las cotizaciones de los distintos proyectos. Le empresa no cuenta con ningún tipo de sistema informático para el manejo de información del departamento de Operaciones, el Jefe del departamento respalda sus actividades en hojas electrónicas EXCEL, que es utilizada como base de datos.

El Jefe Departamental considera suficiente para el manejo de la información que manipula el software actualmente utilizado y la base de datos, debido a que respalda todas sus actividades en la información obtenida por los demás departamentos.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Operaciones cuenta con un software llamado AUTO CAD y una base de datos creada en EXCEL que le permite cumplir a con todas las funciones a su cargo.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 22/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 22/12/2010



Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Operaciones

DO3.1/3

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

LISTADO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Solicitar información sobre los empleados que conforman el departamento de Operaciones.

No.	CI	EMPLEADO	Cargo	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
1	1001518800	ÁLVAREZ ARGOTI WILLIAN HUMBERTO	SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
2	1003647474	ALVEAR PAGUAY ÁNGEL ROBERTO	SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
3	1002970778	ANGULO HIDALGO DARWIN ELADIO	SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
4	927368340	ARTEAGA MOREIRA JORGE JAVIER	AYUDANTE DE SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
5	1306579168	ARTEAGA VERA ROY VICENTE	SOLDADOR	24/08/2009	CONTRATO	BACHILLER
6	1003129002	AYALA LEMA EDISON VINICIO	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
7	802313197	BATEOJA QUIÑONEZ WILSON ALEJANDRO	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
8	915919765	CACAO TUMBACO JAVIER BENEDICTO	SOLDADOR	24/08/2009	CONTRATO	BACHILLER
9	1003221734	CARRERA LOVATO MARCO ANDRÉS	AYUDANTE DE SOLDADOR	24/08/2009	CONTRATO	BACHILLER
10	1720262276	CASTILLO MANUNGA CARLOS ALBERTO	SOLDADOR	24/08/2009	CONTRATO	BACHILLER
11	1003426937	CHALPARIZAN TARAPUES JORGE HUMBERTO	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
12	802920884	CHARCOPA GIRON EDER JOSUE	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER

No.	CI	EMPLEADO	Cargo	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
13	401597141	CHULDE MERA HERMOGENES AGAPITO	AYUDANTE DE SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
14	1003218904	FERNÁNDEZ RUIZ DIEGO ANDRÉS	SOLDADOR	25/09/2009	CONTRATO	BACHILLER
15	1710869627	GALLARDO OCAMPO PATRICIO XAVIER	JEFE DE SEGURIDAD	24/08/2009	CONTRATO	INGENIERO
16	1713384848	GONZÁLEZ ANDRADE ALEJANDRO NICOLÁS	AYUDANTE DE SOLDADOR	24/08/2009	CONTRATO	BACHILLER
17	1711965747	GONZÁLEZ ANDRADE JORGE AUGUSTO	SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
18	1715159776	HERRERA OSORIO EDWIN OBED	SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
19	1206147991	JIMENEZ YUXI DIEGO JAVIER	AYUDANTE DE SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
20	800616930	LANDIVAR ESTUPINAN GUILLERMO VICENTE	SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
21	802830240	LANDIVAR ZAMBRANO CRISTHIAN ALEXANDER	SOLDADOR	01/11/2009	CONTRATO	BACHILLER
22	501944961	LLANGANATE REMACHE LUIS ALFONSO	SOLDADOR	26/07/2007	CONTRATO	BACHILLER
23	201397643	LOMBEIDA POZO LUIS ENRIQUE	SOLDADOR	26/07/2007	CONTRATO	BACHILLER
24	1722130448	LÓPEZ CARLOS ALBERTO	SOLDADOR	01/01/2009	CONTRATO	BACHILLER
25	1803181781	MARTÍNEZ VILLARROEL WILLIAN ALEJANDRO	COORDINADOR DE PROYECTOS	11/11/2009	CONTRATO	INGENIERO
26	1001347838	MORALES CORTEZ MILTON XAVIER	SOLDADOR	26/07/2007	CONTRATO	BACHILLER
27	1704384468	MORALES JARAMILLO EDGAR IVÁN	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
28	1003728902	MORALES MORALES KLEVER	AYUDANTE DE SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
29	701339624	MOROCHO TACURI ABRAHAM	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
30	1712425824	MOYA VALLEJO CESAR ERNESTO	SOLDADOR	26/07/2007	CONTRATO	BACHILLER
31	1720967478	ORTEGA ROMERO HUGO FERNANDO	AYUDANTE DE SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
32	2100188164	PAZ LEÓN NERI JAVIER	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER

No.	CI	EMPLEADO	Cargo	INGRESO	CONTRATO / NOMBRAMIENTO	TITULO
33	1001508389	RODRÍGUEZ CALDERÓN JULIO RODRIGO	SOLDADOR	26/07/2007	CONTRATO	BACHILLER
34	1002879177	RUIZ QUELAL LUIS TARQUINO	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER
35	1711935930	SILVA BARRAGÁN JUAN JOSÉ	JEFE DE OPERACIONES	26/07/2007	CONTRATO	INGENIERO
36	1002512471	SIZA IBADANGO WILSON ALFONSO	SOLDADOR	14/02/2009	CONTRATO	BACHILLER

CONCLUSIÓN:

- ✓ El personal que forma parte del departamento de Operaciones, cumple con el perfil requerido para ocupar el cargo según consta en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 23/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 23/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Operaciones
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
LISTADO DE COMPETIDORES DE LA EMPRESA:

Objetivo: Obtener un listado de los competidores, donde conste: empresa, productos y/o servicios y características generales de cada uno.

EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
TEPROMECC	Construcción de tanques de almacenamiento atmosféricos, de acuerdo a las Normas API 650, 12F, 12D, UL142.	Dispone de una amplia experiencia en proveer servicios mecánicos a la industria del país
	Reparación de tanques atmosféricos bajo la Norma API-653	Es una compañía en constante desarrollo y con capacidad técnica y operativa para asumir proyectos mecánicos
	Fabricación y reparación de recipientes de presión de acuerdo al código ASME, estampe "U", "R".	Cuenta con una planta de 2.000 m2
	Construcción de equipos petroleros como: Vessels, knock out drums, separadores, manifolds, fire tubes, etc.	Esta calificada como contratista y proveedora de prestigiosas empresas que operan en el Ecuador, como: Andes Petroleum; Agip Oil Ecuador; Exxon Mobil, Repsol YPF, Sipecc, Schlumberger, Azul, Conduto, Tecpecuador, Lafarge Cementos, Holcim, entre otras.
	Calderería mecánica (Silos, tolvas, ciclones, ductos, transiciones, etc.)	
	Estructuras metálicas (Naves Industriales "Shelters", soportes para equipos y ductos "Pipe Racks", pisos industriales "Grating", puentes grúas, "U bolts", "Skids").	
	Trabajos en acero inoxidable	
	Provisión de personal y equipos para trabajos de soldadura.	Cuenta con la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001-2008.

EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
PROCOPEP	Gestión y Administración de Proyectos	Se especializa en el diseño, construcción y mantenimientos civiles, eléctricos y mecánicos en las áreas de urbanizaciones, redes de distribución eléctricas, subestaciones eléctricas y sobre todo en facilidades petroleras
	Ingeniería básica y de detalle de Proyectos Electromecánicos	
	Adquisición de equipos y materiales	
	Servicios de Sandblasting y Pintura	
	Servicios de Construcción, Montaje y Mantenimiento	
PROYECTOS MECÁNICOS	Fabricación y construcción metalmecánica	Disponen de una planta propia de fabricación de 500m2 de área cubierta
	Instalación por proyecto, de equipos mecánicos tanto de manufactura, como de apoyo, así como en lo relacionado con la provisión de partes metálicas fabricadas en serie	Esta completamente equipada para la ejecución tanto de proyectos mecánicos en lo referente a construcción y modificación de máquinas, como para la fabricación seriada de elementos estructurales y de carpintería metálica, así como de piezas estampadas, troqueladas y embutidas. Trabajan bajo una política de hacer alianzas a largo plazo, con empresas del sector metalmecánico.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 23/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 23/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Operaciones
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
INDICADORES DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO:

Objetivo: Obtener información sobre los Indicadores de Gestión que utiliza el Departamento para medir su desempeño

Los indicadores que se usan en el departamento de Operaciones para medir su desempeño son:

FÓRMULAS
$\text{Proyectos Realizados} = \frac{\text{Proyectos realizados}}{\text{Proyectos cotizados}}$
$\text{Eficiencia de Operacion} = \frac{\text{Utilidad Obtenida}}{\text{Utilidad Estimada}}$
$\text{Eficacia} = \frac{\text{Proyectos completados a tiempo}}{\text{Proyectos completados}}$

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 26/12/2010

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 26/12/2010

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Matriz de Riesgo Preliminar

PP15. 1/3

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Manual de Funciones			X	X			*Analice las funciones del personal. *Aplique indicadores de gestión que permitan conocer en qué medida se aplica el Manual de Funciones en las actividades de cada departamento.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS							
Procesos Administrativos			X	X			*Diseñe flujogramas de los procesos del departamento. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia con que se llevan los procesos del departamento.
Sistemas Informáticos	X					X	*Analice el sistema de información utilizado por el departamento, para el manejo de información. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de información utilizado en el departamento.
Plan de Capacitación			X	X			* Diseñe un Plan de Capacitación para el personal. *Aplique indicadores de gestión para medir el desempeño del personal.

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD							
Procesos Administrativos			X	X			*Diseñe flujogramas de los procesos del departamento. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia con que se llevan los procesos del departamento.
Indicadores de Gestión		X			X		*Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para medir el desempeño del departamento.
Sistemas Informáticos	X					X	*Analice el sistema de información utilizado por el departamento, para el manejo de información. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de información utilizado en el departamento.
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA							
Procesos Administrativos			X	X			*Diseñe flujogramas de los procesos del departamento. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia con que se llevan los procesos del departamento.
Sistemas Informáticos	X					X	*Analice el sistema de información utilizado por el departamento, para el manejo de información. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de información utilizado en el departamento.

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			ENFOQUE DE AUDITORÍA
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
DEPARTAMENTO DE VENTAS							
Procesos Administrativos			X	X			*Diseñe flujogramas de los procesos del departamento. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia con que se llevan los procesos del departamento.
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES							
Procesos Administrativos			X	X			*Diseñe flujogramas de los procesos del departamento. *Aplique indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia con que se llevan los procesos del departamento.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 28/12/2010

Revisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 28/12/2010

5.1.1.2. Reporte Preliminar



PP16. 1/1

OFICIO PP 2010-007

Quito, 03 de Enero del 2011

Ing.

Carlos Silva R.

Gerente General

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía., Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía., Ltda., por medio de la presente y en calidad de Jefe de equipo me permito informar a usted se ha concluido exitosamente con la primera fase de la auditoría a los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía., Ltda., dicho trabajo consistió en la planificación preliminar, de la cual se han detectado falencias dentro de los procesos de los departamentos que deberán ser estudiadas para encontrar soluciones. Producto de esta fase le entrego el Reporte en donde constan las conclusiones y recomendaciones, las mismas que pueden ser aplicadas en forma inmediata.

Atentamente

Patricia Burbano

Jefe de Equipo - “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Una vez concluida la fase de Planificación Preliminar, se han detectado varias debilidades como resultado del análisis a los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., que afectan a la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de sus procesos, por esta razón el equipo de auditoría va a profundizar su análisis en los citados departamentos.

Las debilidades más significativas encontradas se detallan a continuación:

1. DESCONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES.

La empresa cuenta con Manual de Funciones para normar las actividades a cargo del personal que forma parte de la misma, este no ha sido multiplicado entre las personas que forman parte de la empresa; situación que genera un desconocimiento de su contenido, realizando sus actividades de acuerdo a la experiencia que tienen dentro de la empresa, lo que ocasiona que no se cumplan con todas las actividades establecidas o se realicen actividades que le competen a otros departamentos.

CONCLUSIÓN

El Manual de Funciones de la empresa no ha sido multiplicado entre las personas que forman parte de la misma; situación que genera un desconocimiento de su contenido, realizando sus actividades de acuerdo a la experiencia que tienen dentro de la empresa, lo que ocasiona que no se cumplan con todas las actividades establecidas o se realicen actividades que le competen a otros departamentos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes Departamentales que realicen cada una de sus actividades de acuerdo a lo establecido en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización del contenido del Manual de Funciones para su mejor aplicación.

2. INEXISTENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, de acuerdo al tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa se establece que el Gerente General es el responsable de gestionar la asignación de recursos y tecnología, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística la obtención de proformas sobre Sistemas Informáticos que se acoplen a las necesidades de la empresa.
- ✓ Adquirir Sistemas Informáticos que faciliten el control y manejo de los departamentos de la empresa.

3. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El Manual de Funciones de la empresa establece que dentro de las responsabilidades de la Jefe de Recursos Humanos consta la elaboración anual de un Plan de Capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento de la misma por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la reconceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

CONCLUSIÓN

La Jefe de Recursos Humanos no elabora un Plan de Capacitación para el personal, responsabilidad que consta dentro del manual de funciones, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento del contenido del Manual de Funciones por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la reconceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la elaboración del Plan anual de Capacitación para el personal.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que coordine con el SECAP y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.

4. INAPLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS DEPARTAMENTOS.

Los departamentos que forman parte de la empresa, en su mayoría, cuentan con indicadores de Gestión, pero estos no son aplicados para medir su desempeño. Esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

CONCLUSIÓN

Los departamentos que forman parte de la empresa, no aplican indicadores de gestión para medir su desempeño, esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño.

5.2. Planificación Específica

La Planificación Específica es la segunda fase de la Auditoría de Gestión, esta fase se fundamenta en la información obtenida en la Planificación Preliminar, el objetivo de esta fase es analizar la documentación e información obtenida sobre los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., para evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología de los mismos.

En esta etapa se evaluará el control interno de la empresa, se aplicarán Indicadores de Gestión para medir su desempeño, se aplicaran técnicas de auditoría para obtener evidencia necesaria para emitir una opinión y se elaboraran papeles de trabajo que sirvan como respaldo de la evidencia obtenida en el proceso. Esta fase es fundamental para la elaboración de la comunicación de resultados.

5.2.1. Programa de Auditoría



PE1.1/5

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Programa de Auditoría Específica

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Objetivo: Analizar la información obtenida en la planificación preliminar, evaluar el control interno y aplicar indicadores de gestión para obtener evidencia necesaria para sustentar los hallazgos encontrados.					
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Realice una cédula de análisis documental sobre las funciones del personal	PE2.1/1	PB	04/01/2011	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
2	Diseñe y aplique flujogramas de los procesos del departamento.	DRH1.1.1/4	PB	05/01/2011	
3	Realice una cédula de aspectos relevantes sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	DRH1.2.1/1	PB	06/01/2011	
4	Realice una cédula para evaluar el impacto en la resolución de aspectos críticos sobre el sistema de información del departamento.	DRH5.1/1	PB	06/01/2011	

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
5	Diseñe y aplique un Plan de Capacitación para el personal de la empresa.	DRH6. 1/7	PB	10/01/2011	
6	Evalúe el Control interno del Departamento mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno.	DRH7. 1/2 DRH8. 1/1 DRH9. 1/2	PB	11/01/2011	
7	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para evaluar al departamento.	DRH4.1.1/4	PB	12/01/2011	
8	Elabore una cédula de Criterios de Puntuación para la evaluación final	DRH4.2.1/2 DRH4.3.1/7	PB	13/01/2011	
9	Elabore Hojas de Hallazgos	HHDRH1.1/2 HHDRH1.1/3 HHDRH1.1/2 HHDRH1.1/2	PB	13/01/2011	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD					
10	Diseñe y aplique flujogramas de los procesos del departamento.	DC1.1. 1/2	PB	14/01/2011	
11	Realice una cédula para evaluar el impacto en la resolución de aspectos críticos sobre el sistema de información del departamento.	DC2.1. 1/1	PB	15/01/2011	

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
12	Evalúe el Control interno del Departamento mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno	DC5. 1/2 DC6. 1/1 DC7. 1/3	PB	16/01/2011	
13	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para evaluar al departamento.	DC4.1. 1/4	PB	18/01/2011	
14	Elabore una cédula de Criterios de Puntuación para la evaluación final	DC4.2. 1/2 DC4.3. 1/5	PB	18/01/2011	
15	Elabore Hojas de Hallazgos	HHDC1. 1/2	PB	19/01/2011	
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA					
16	Diseñe y aplique flujogramas de los procesos del departamento.	DAL1.1. 1/2	PB	20/01/2011	
17	Realice una cédula de aspectos relevantes sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	DAL5. 1/1	PB	21/01/2011	
18	Realice una cédula para evaluar el impacto en la resolución de aspectos críticos sobre el sistema de información del departamento.	DAL6. 1/1	PB	21/01/2011	

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
19	Evalué el Control interno del Departamento mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno	DAL7. 1/2 DAL8. 1/1 DAL9. 1/3	PB	22/01/2011 23/01/2011	
20	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para evaluar al departamento.	DAL4.1. 1/4	PB	24/01/2011	
21	Elabore una cédula de Criterios de Puntuación para la evaluación final	DAL4.2. 1/2 DAL4.3. 1/5	PB	24/01/2011	
22	Elabore Hojas de Hallazgos	HHDAL1.1/2	PB	25/01/2011	
DEPARTAMENTO DE VENTAS					
23	Diseñe y aplique flujogramas de los procesos del departamento.	DV1.1. 1/1	PB	31/01/2011	
24	Evalué el Control interno del Departamento mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno	DV6. 1/2 DV7. 1/1 DV8. 1/3	PB	01/02/2011 02/02/2011	
25	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para evaluar al departamento.	DV5.1. 1/4	PB	03/02/2011	
26	Elabore una cédula de Criterios de Puntuación para la evaluación final	DV5.2. 1/2 DV5.3. 1/4	PB	04/02/2011	

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES					
27	Diseñe y aplique flujogramas de los procesos del departamento.	DO1.1. 1/1	PB	26/01/2011	
28	Evalúe el Control interno del Departamento mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno	DO6. 1/2 D07. 1/1 DO8. 1/3	PB	27/01/2011	
29	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión para evaluar al departamento.	DO5.1. 1/4	PB	28/01/2011	
30	Elabore una cédula de Criterios de Puntuación para la evaluación final	DO5.2. 1/2 DO5.3. 1/4	PB	28/01/2011	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 03/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 03/01/2011

5.2.2. Papeles de Trabajo



PE2. 1/1

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

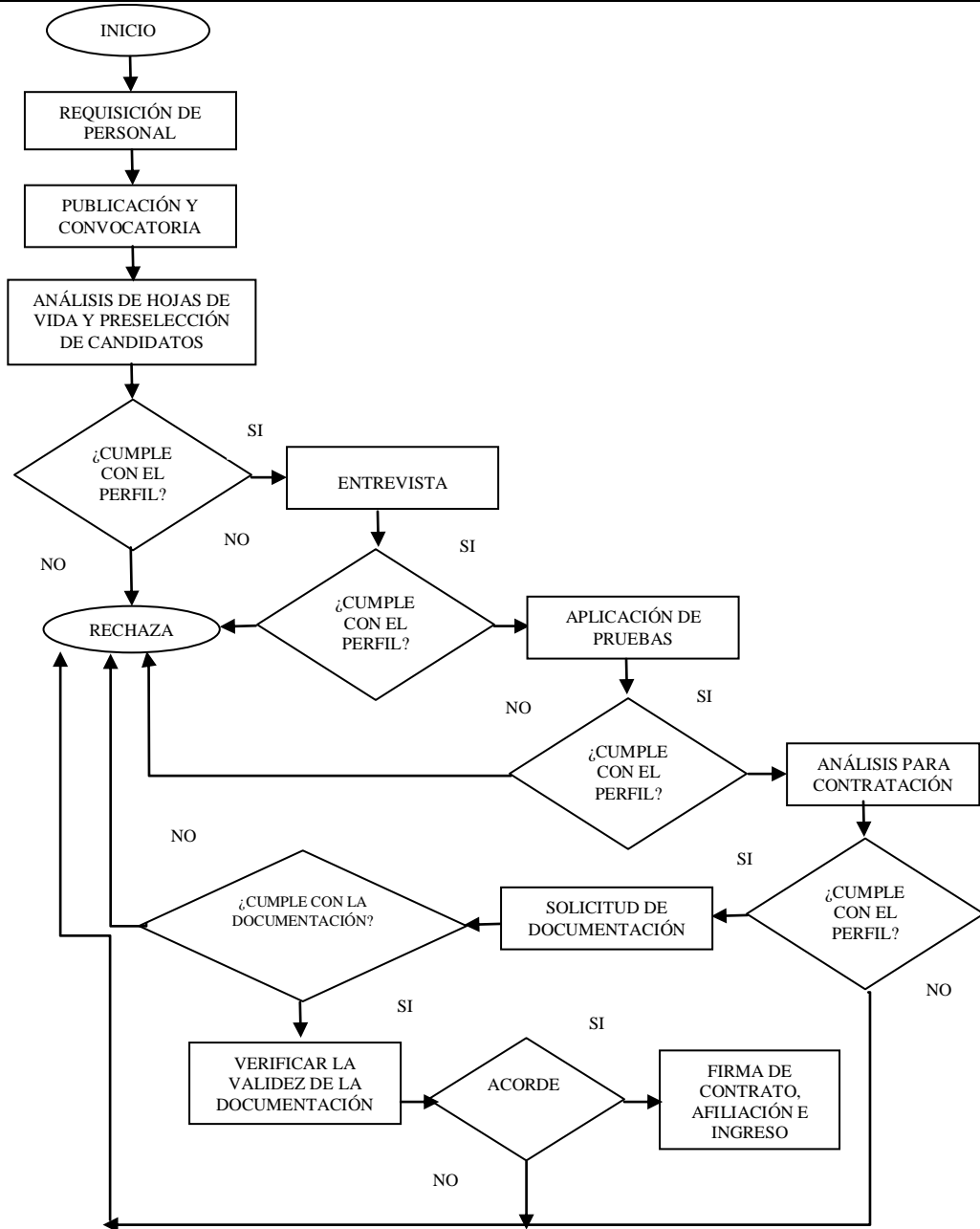
SOBRE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL

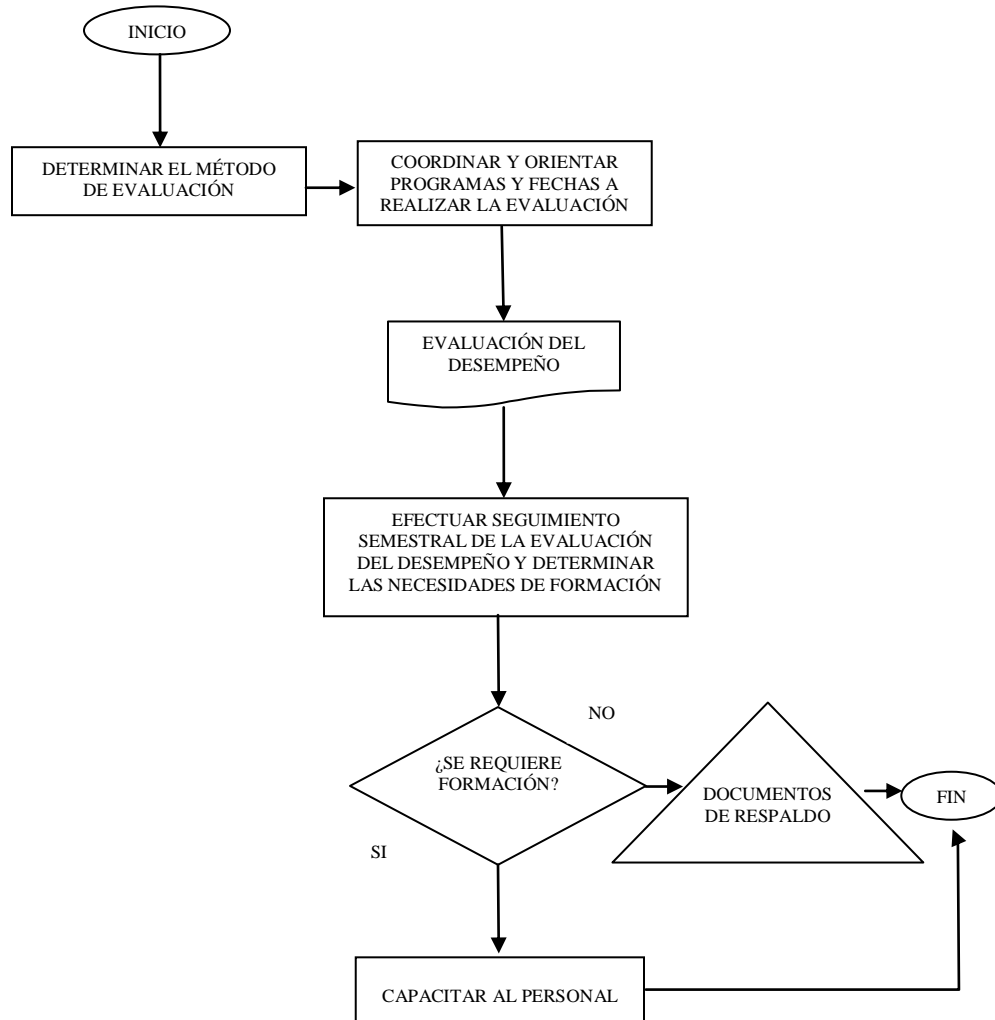
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

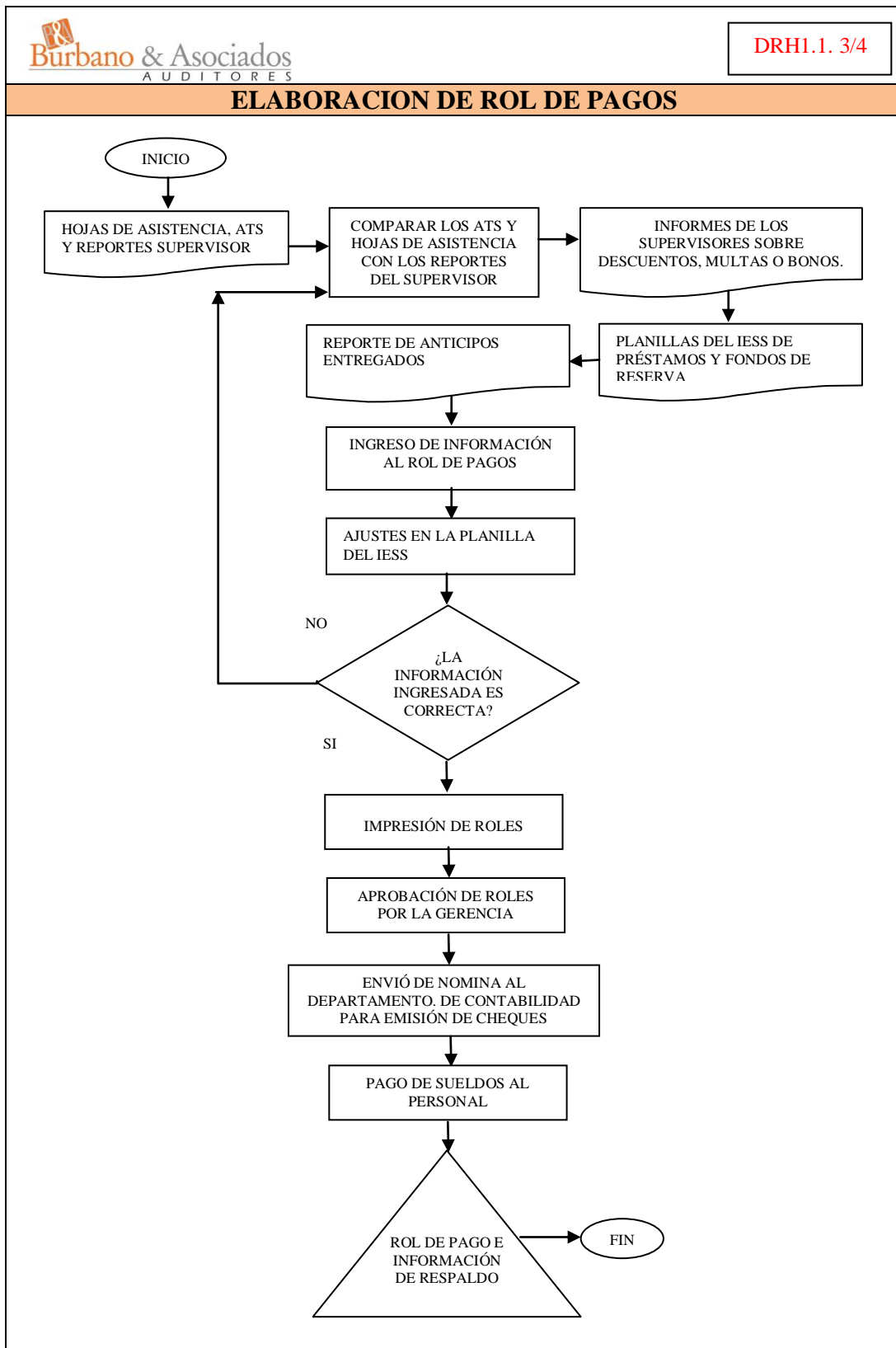
FECHA:	04/Enero/2011	
RESPONSABLE:	Ing. Carlos Silva Romero.	
FUNCIÓN:	Gerente General	
ÁREA: <u>Administrativa</u>		
DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Manual de Funciones	<p>*La Jefe de Recursos Humanos no cumple con su función de formular y aplicar el Plan de Capacitación del Personal.</p> <p>*El Jefe de Adquisiciones y Logística no cumple con su funciones de llevar al día los Ingresos y Egresos de bodega, ni de preparar los reportes mensuales del movimiento de bodega.</p>	<p>*Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la elaboración y aplicación del Plan de Capacitación para el personal de la empresa.</p> <p>*Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística la entrega de reportes sobre el manejo de bodega.</p>
OBSERVACIONES		
<hr/> <hr/>		
Elaborado por:	<u>Ing. Patricia Burbano</u>	
Revisado por:	<u>Ing. Jennifer Naranjo</u>	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Recursos Humanos
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

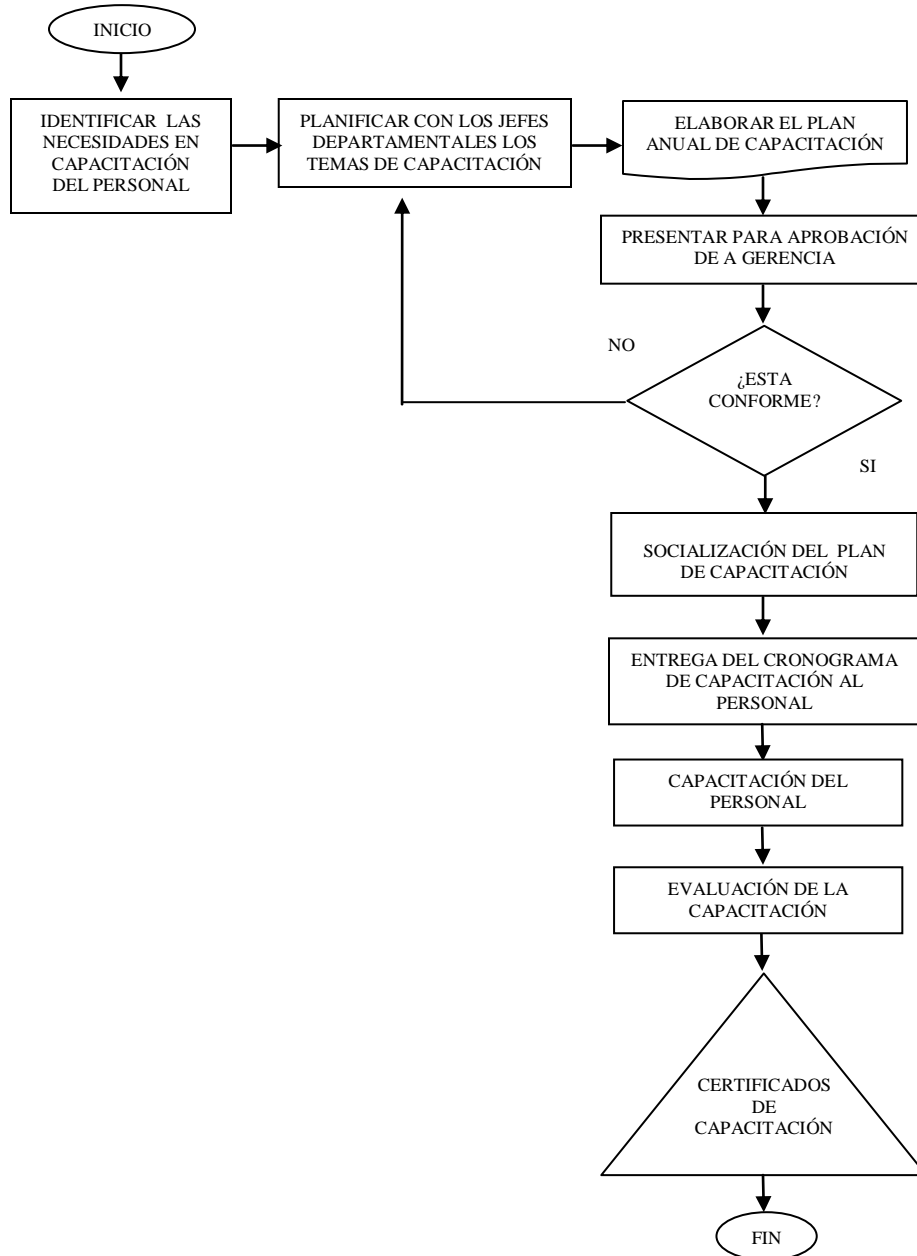
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 05/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 06/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
**CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL
 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:		06/Enero/2011
DEPARTAMENTO EVALUADO: Recursos Humanos		ETAPA O ELEMENTO: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Manual de Funciones y Proceso de Reclutamiento y Selección de Persona	<p>*La Gerencia no le permite a la Jefe de Recursos Humanos cumplir con el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que la Selección del Personal es Realizada directamente por el Gerente General de la empresa.</p> <p>*La legalización de contratos de trabajo no se realiza en el plazo (1 mes) establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que ocasiona multas por incumplimiento de la disposición.</p>	<p>*Permitir que la Jefe de Recursos Humanos cumpla con lo estipulado en el Manual de Funciones.</p> <p>*Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que cumpla con el plazo de legalización de los contratos del personal, en caso de incumplimiento de la disposición, la multa y responsabilidad recaerá sobre la persona que realiza la función.</p>
OBSERVACIONES: _____		
Elaborado por: <u>Ing. Patricia Burbano</u>		
Revisado por: <u>Ing. Jennifer Naranjo</u>		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE
ASPECTOS CRÍTICOS SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA: 06/01/2011			
DEPARTAMENTO EVALUADO: Recursos Humanos	ETAPA O ELEMENTO: Sistema de Información		
ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIONES	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
El departamento no cuenta con un sistema efectivo para el manejo y control del personal.	*Adquirir un sistema informático que sirva de apoyo para mejorar los procesos del departamento. *Adquirir Tecnología que facilite el control del personal.	*Promover una reunión con la Junta de Accionistas de la empresa para comunicar las falencias detectadas, sugerir y analizar posibles soluciones. *Analizar el costo beneficio que supone para la empresa la realización de estas adquisiciones.	*Obtener un mejor control para el manejo del personal de la empresa. *Optimizar el Recurso Humano y Tecnológico de la empresa. *Propender a que el departamento arroje información confiable que sirva de apoyo para el funcionamiento de la empresa
OBSERVACIONES:			
<hr/> <hr/>			
Elaborado por: <u>Ing. Patricia Burbano</u>			
Revisado por: <u>Ing. Jennifer Naranjo</u>			

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Proponer un plan de capacitación para el personal de la empresa



PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., es una empresa 100 % ecuatoriana dedicada a satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico, que cuenta con elevados estándares de calidad, normas técnicas, experiencia dentro de todas las áreas industriales y altos estándares de cumplimiento.

JUSTIFICACIÓN

Una empresa es una organización conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo el mismo objetivo. Uno de los pilares más importantes para el correcto desenvolvimiento de todas las organizaciones, cualquiera sea su tipo, es el Recurso Humano con el que cuentan.

Para las organizaciones que prestan servicios, es aun más importante el manejo del Recurso humano debido a que el éxito de la misma depende en gran medida de la conducta y rendimiento de este, puesto que esto influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El éxito de toda organización es contar con un Recurso Humano motivado y comprometido con el logro de objetivos, la mayoría de organizaciones no se preocupan por este punto dejándose con ello de aprovechar el aporte significativo de la fuerza laboral.

La administración efectiva del Recurso Humano para mantener motivado al personal se enfoca inevitablemente el tema de la capacitación, razón por la cual se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación está enfocado para todo el personal que trabaja en la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.

FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan anual de capacitación del personal de la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., tiene como propósito impulsar la eficacia organizacional y se llevara a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos Generales

Brindar oportunidades de desarrollo personal e intelectual a los trabajadores que forman parte de la empresa para mejorar sus conocimientos y habilidades, con el fin de mejorar su perfil profesional, contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar su motivación del personal.

Objetivos Específicos

- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos para cada departamento de la empresa.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Mantener la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

METAS

Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Adiestramientos que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado a su ambiente de trabajo.

Capacitación Preventiva: Adiestramientos que se orienta a prever los cambios que se producen en el personal con el paso de los años (destrezas que pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos), tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.

Capacitación Correctiva: Adiestramientos orientado a solucionar "problemas de desempeño".

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Adiestramientos semejante a la capacitación preventiva, que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Modalidades de Capacitación

Formación: Impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Impartir conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Complementar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Niveles de Capacitación

Nivel Básico: Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de la Empresa, tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias, su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los siguientes temarios:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- ✓ Planeamiento Estratégico
- ✓ Administración y organización
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Administración por Valores
- ✓ Mejoramiento Del Clima Laboral

RECURSOS HUMANOS

- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Manejo del Sistema del IESS

CONTABILIDAD:

- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- ✓ Regulaciones Tributarias

ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA

- ✓ Inventarios

VENTAS

- ✓ Atención al cliente

OPERACIONES

- ✓ Capacitación para soldadores especializados.
- ✓ Manejo de maquinaria y herramientas.
- ✓ Normas de Fabricación

RECURSOS

Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

Materiales: Infraestructura, mobiliario, equipos, documentos Técnico-Educativo y otros.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
GASTO APLICACIÓN CURSO CAPACITACIÓN	50	2.100,00
MOVILIZACIÓN	20	840,00
IMPREVISTOS	10	420,00
TOTAL PRESUPUESTO		3.360,00

CRONOGRAMA

TEMAS A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Planeamiento Estratégico													
Administración y organización													
Cultura Organizacional													
Gestión del Cambio													
Relaciones Humanas													
Relaciones Públicas													
Administración por Valores													
Mejoramiento Del Clima Laboral													
Código de Trabajo													
Manejo del Sistema del IESS													
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados													
Regulaciones Tributarias													
Inventarios													
Atención al cliente													
Capacitación para soldadores.													
Manejo de maquinaria y herramientas.													
Normas de Fabricación													

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha:10/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha:10/01/2011

Soluciones Tecnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Recursos Humanos

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿La empresa cuenta con Manual de Funciones donde consten las actividades de cada uno de los trabajadores?	X			7	10	Los empleados no se preocupan por conocer su contenido.
2	¿La empresa cuenta con Código de Ética para asegurar el adecuado comportamiento del personal?		X		0	10	
3	¿Los empleados de la empresa cumplen con los requisitos para ocupar su cargo?	X			10	10	
4	¿La empresa cuenta con plan de capacitación?		X		0	10	
VALORACIÓN DE RIESGOS							
5	¿La empresa ha definido normas internas de seguridad para el personal?	X			5	10	La empresa tiene un manual de seguridad que está en proceso de aprobación
6	¿Las instalaciones de la empresa son seguras para el desempeño de las diferentes funciones del personal?	X			10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
7	¿El departamento cuenta con documentación de soporte para realizar sus actividades?	X			10	10	

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
8	¿Cuenta con algún tipo de sistema de información para la administración del personal?		X		0	10	Administra el personal en Excel.
9	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas o reclamos por parte del personal?		X		0	10	
MONITOREO							
10	¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados?	X			10	10	Es responsabilidad del Jefe inmediato de los trabajadores semestralmente emitir un informe sobre su desempeño.
TOTAL:					50	100	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 11/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 11/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Tabla de Ponderación
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
Departamento: Recursos Humanos

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1	Manual de Funciones	7	10
2	Código de Ética	0	10
3	Perfil del Empleado	10	10
4	Plan de Capacitación	0	10
5	Normas Internas de Seguridad	5	10
6	Instalaciones	10	10
7	Documentación de Respaldo	10	10
8	Sistema de Información	0	10
9	Procedimientos de Quejas	0	10
10	Evaluación de los empleados	8	10
TOTAL:		50	100

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 11/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 11/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

CALIFICACIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar, se determinó una calificación de riesgo inherente del 55% en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ✓ No cuenta flujogramas de procesos.
- ✓ No cumple con todas las actividades establecidas en el Manual de Funciones.
- ✓ No tiene un sistema efectivo para el manejo de información.
- ✓ No se han definido adecuados Indicadores de Gestión como parámetros de evaluación de su desempeño.

RIESGO DE CONTROL

Calificación de Riesgo:

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

NC=Nivel de Confianza

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u Óptima

$$NC = \frac{50 \times 100}{100}$$

$$NC = 50\%$$

Calificación de Riesgo de Control:

$$RC = 1 - NC$$

$$RC = 1 - 0,50$$

$$RC = 0,50$$

$$RC = 50\%$$

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5% - 5%	56% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 50% (Riesgo Alto) y un Nivel de Confianza del 50% (Nivel de Confianza Bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ✓ La empresa cuenta con Manual de Funciones, pero su contenido no es de conocimiento de la mayor parte del personal.
- ✓ No cuenta con un código de ética para normar el comportamiento del personal, ni con un manual de seguridad aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ No tiene un plan de capacitación para el personal.
- ✓ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.

RIESGO DE DETECCIÓN

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un Riesgo de Detección del 15%, que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,55 \times 0,50 \times 0,15$$

$$RA = 4,13\%$$

El Riesgo de Auditoría asumido es del 4,13%; el que se encuentra dentro de los parametros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 11/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 11/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Recursos Humanos
DRH4.1. 1/4
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN			
FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento, conocen y comparten la visión de la empresa.
	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento conocen la misión de la empresa y el 0% ha participado en su definición.
	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{4}{5} = 80\%$	El 20% de los objetivos definidos por el departamento no han sido alcanzados.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Procesos	$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{4}{4} = 100\%$	El 100% de los procesos del departamento son procesos administrativos y el 75% de estos no son procesos de control
	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{1}{4} = 25\%$	
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% de las políticas de departamento son aplicadas y cumplidas.
	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
ORGANIZACIÓN			
Recursos Humanos	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	Todos los puestos del personal que forma parte del departamento, son previamente analizados, dentro del departamento no existe personal de mando medio o de nivel operativo.
	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	
	$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Instrumentos Técnicos de Apoyo	$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$	$\frac{1}{2} = 50\%$	El departamento no ha elaborado el 50% de Instrumentos Técnicos de Apoyo programados para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.
DIRECCIÓN			
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo incentivo.
Tecnología de la Información	$\frac{\text{Tecnología Autorizadas}}{\text{Tecnología Propuesta}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	El departamento no cuenta tecnología de la información.
CONTROL			
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	El departamento no cuenta con sistemas de control.
Calidad	$\frac{\text{Certificado de calidad actual}}{\text{Certificado de calidad requerido}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con certificados de calidad.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
FUERZA LABORAL			
Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	No se ha producido rotación de personal dentro de este departamento.
Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado.
Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$	$\frac{240}{240} = 100\%$	La asistencia del personal del departamento ha sido del 100%.
EFICACIA	$\frac{\text{Tareas completadas a tiempo}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{7}{10} = 70\%$	El 30% de las tareas programadas en el departamento no han sido alcanzadas.
EFICIENCIA	$\frac{\text{Tareas compleadas dentro del presupuesto}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las tareas completadas se han realizado dentro del presupuesto del departamento.
EFFECTIVIDAD	$\frac{\text{Tareas Implementadas}}{\text{Tareas propuestas y planificadas}}$	$\frac{10}{12} = 83,33\%$	El 16,67% de las tareas propuestas y planificadas por el departamento no han sido implementadas.
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 12/01/2011	
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 12/01/2011	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN	900	705	78,33%
1.1	Visión			
1.1.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	0	
1.3	Objetivos			
1.3.1	Objetivos Alcanzados	100	80	
1.4	Procesos			
1.4.1	Administrativos	100	100	
1.4.2	De Control	100	25	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	100	
1.5.2	Cumplidas	100	100	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
2.0	ORGANIZACIÓN	500	250	50%
2.1	Recursos Humanos			
2.1.1	Análisis de Puestos	100	100	
2.1.2	Personal de Nivel Directivo	100	0	
2.1.3	Personal de Mando Medio	100	100	
2.1.4	Personal de Nivel Operativo	100	0	
2.2	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
2.2.1	Manuales Elaborados	100	50	
3.0	DIRECCIÓN	200	0	0%
3.1	Motivación	100	0	
3.2	Tecnología de la Información	100	0	
4.0	CONTROL	200	0	0%
4.1	Sistemas	100	0	
4.2	Calidad	100	0	
5.0	FUERZA LABORAL	300	100	33,33%
5.1	Rotación de Personal	100	0	
5.2	Nivel de Capacitación	100	0	
5.3	Asistencia al Trabajo	100	100	
6.0	EFICACIA	100	70	70%
7.0	EFICIENCIA	100	100	100%
8.0	EFFECTIVIDAD	100	83,33	83,33%
TOTAL:		2.400	1308,33	54,51%
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 12/01/2011		
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 12/01/2011		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INFORME EJECUTIVO

PLANEACIÓN:

FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; de acuerdo a lo establecido todo el personal que forma parte de la empresa debe colaborar en la definición de la filosofía de la misma, el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización de la filosofía de la empresa, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se están enfocando los objetivos y se sientan comprometidos a cumplirlos.

ORGANIZACIÓN

INEXISTENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

El departamento necesita Instrumentos Técnicos de Apoyo para su correcto desenvolvimiento, como sería la aplicación de test: de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., en la actualidad únicamente se cuenta con el 50% de instrumentos técnicos de apoyo programados debido a la falta de interés por parte de la Jefe departamental, lo que ocasiona deficiencias en el desenvolvimiento del departamento.

CONCLUSIÓN

El departamento de Recursos Humanos no se está desarrollando con un criterio técnico, debido a que no cuenta con los Instrumentos de Apoyo necesarios para su correcto desenvolvimiento, situación que se ha producido por la falta de interés de la Jefe departamental, lo que ocasiona deficiencias en el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la aplicación de Instrumentos Técnicos de apoyo, como son los test de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., para mejorar el desenvolvimiento del departamento.

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

CONCLUSIÓN

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

INEXISTENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El departamento carece de tecnología para el correcto manejo de la información a su cargo, de acuerdo a lo establecido en el tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa establece que es responsabilidad del Gerente General gestionar la asignación de recursos y tecnología, por lo tanto esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

El departamento no tiene tecnología adecuada para su funcionamiento, esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y logística, que analice diferentes propuestas de sistemas informáticos con el fin de adquirir un sistema que responda a las expectativas de la empresa y que arroje información confiable.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD

La empresa no cuenta con certificados de calidad, uno de los requisitos fundamentales para trabajar con las empresas petroleras del país es contar con la calificación ISO 9000, esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la empresa, debido a que ha sido propuesto la obtención de la calificación pero no se aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con certificación internacional (ISO 9000), esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la misma, debido a que ha sido propuesta la obtención de la calificación pero no se han aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que Aúnen esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000, lo que permitirá obtener más contratos y mejorar el desenvolvimiento de los proceso de los distintos departamentos.

FUERZA LABORAL

INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado de manera técnica en el periodo analizado, únicamente se aprovecha de la experiencia con la que los trabajadores aportan, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa es responsabilidad de la Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan anual de capacitación del personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe un plan previsto de capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Recursos Humanos.

- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación para el personal administrativo y operativo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y aplicarlo inmediatamente.
- ✓ Establecer contacto con instituciones especializadas en la capacitación del personal, a efecto de conseguir cupos para el personal de la empresa.

EFICACIA

INEFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS

El 30% de las tareas realizadas por el departamento han sido concluidas fuera del tiempo establecido, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

CONCLUSIÓN

Dentro del departamento no se respetan los tiempos en las actividades realizadas, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Recursos Humanos

- ✓ Elaborar un cronograma de actividades para dar fiel cumplimiento a las tareas propuestas.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 13/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 13/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES

CONDICIÓN

La Jefe departamental, no cumple con el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, debido a que la Gerencia General asume esta función.

CRITERIO

La inobservancia en el Manual de Funciones del Tema “Jefe de Recursos Humanos” que establece “El Jefe de Recursos Humanos es responsable de Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Administración del Personal y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, y las buenas relaciones interpersonales.
RESPONSABILIDADES: Selección, admisión y reclutamiento de personal....”.

CAUSA

Esto se debe a que el Gerente General subroga las funciones de la Jefe de Recursos Humanos.

EFFECTO

El incremento de la Rotación de Personal por selección inadecuada (debido a que no se analiza el perfil del postulante) y retrasos en la culminación de proyectos.

CONCLUSIÓN

- ✓ La Jefe de Recursos Humanos no cumple con el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, esto se debe a que el Gerente General asume esta función como suya y no permitió aplicar el Manual de Funciones, producto de esta situación ha sido el incremento de la Rotación de Personal por selección inadecuada, debido a que no se analiza el perfil del postulante y retrasos en la culminación de proyectos.

RECOMENDACIÓN**A la Gerencia:**

- ✓ Evitar subrogar funciones de los Jefes departamentales y exigir que se dé fiel cumplimiento a lo establecido en el Manual de Funciones.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 13/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 13/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INCUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS

CONDICIÓN

El Jefe departamental, no cumple con el plazo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales (1 mes), para legalizar contratos de trabajo, lo que ocasiona la reincidencia en el pago de multas.

CRITERIO

El Incumplimiento del Plazo de Legalización de Contratos por parte del Jefe departamental se ha producido por la inobservancia del Registro Oficial No.61, Acuerdo Ministerial No.24A, expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante el cual se expide el Instructivo que establece el nuevo procedimiento para realizar el Registro de Contratos Individuales de Trabajo, que establece: "... En el caso de retraso en el registro del contrato, el sistema web del Ministerio generará automáticamente una multa de USD\$ 1 por cada mes de retraso hasta un máximo de USD\$ 5 por cada contrato, excepto en el registro de contratos de adolescentes, donde la Dirección Regional del Trabajo impondrá la multa correspondiente..."

CAUSA

Esto se debe a que el personal que ingresa a trabajar en la empresa se demora en entregar la documentación necesaria (cedula de identidad y papeleta de votación), para cumplir con el proceso de Legalización de Contratos.

EFECTO

Desembolso de recursos financieros por parte de la empresa para el pago de multas.

CONCLUSIÓN

- ✓ El Jefe de Recursos Humanos no cumple con el plazo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales (1 mes), para legalizar contratos de trabajo, esto se debe a que el personal que ingresa a trabajar en la empresa se demora en entregar la documentación necesaria (cedula de identidad y papeleta de votación), para cumplir con el proceso de Legalización de Contratos lo que ocasiona desembolso de recursos financieros por parte de la empresa para el pago de multas.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a Jefe de Recursos Humanos que cumpla con el periodo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para la legalización de Contratos de Trabajo con el fin de evitar multas y que solicite al personal que ingrese a la empresa una carpeta completa en la que conste su hoja de vida y documentación personal.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 13/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 13/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL PERSONAL

CONDICIÓN

El departamento no cuenta con un Sistema Informático que sirva de apoyo para el manejo de información ni para el control del personal, el departamento respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (EXCEL), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento debido a que no arrojar información confiable para la toma de decisiones.

CRITERIO

La inobservancia en el Manual de Funciones del Tema “Jefe de Recursos Humanos” que establece “El Jefe de Recursos Humanos es responsable de Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Administración del Personal y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, y las buenas relaciones interpersonales. **RESPONSABILIDADES:** Manejar la información del departamento, Mantener una base de datos del personal activo y pasivo, Realizar el control del personal...”.

CAUSA

La falta de interés de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de información.

EFECTO

El departamento no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que dificulta su correcto desenvolvimiento y la optimización de recursos.

CONCLUSIÓN

- ✓ El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un Sistema Informático que sirva de apoyo para el manejo de información ni para el control del personal, el departamento respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (EXCEL), medio que no logra satisfacer las necesidades del mismo debido a que no arrojar información confiable para la toma de decisiones, esto se debe a la falta de preocupación de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de información que posibilite un correcto desenvolvimiento y la optimización de recursos.

RECOMENDACIÓN**A la Gerencia:**

- ✓ Invertir en la adquisición de un software informático para el manejo adecuado y oportuno de la información, que apoye a la ejecución de las funciones del departamento de tal forma que se optimicen recursos y se mejoren los controles.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 13/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 13/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Recursos Humanos

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

CONDICIÓN

Del análisis realizado al departamento de Recursos Humanos, se ha detectado que la Jefe departamental, no diseña ni aplica el Plan de Capacitación del Personal.

CRITERIO

El Incumplimiento del diseño y aplicación del Plan de Capacitación del Personal, por parte del Jefe departamental se ha producido debido a inobservancia en el Manual de Funciones del Tema “Jefe de Recursos Humanos” que establece “El Jefe de Recursos Humanos es responsable de Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar la Administración del Personal y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, y las buenas relaciones interpersonales. **RESPONSABILIDADES:** Elaborar el Plan de Capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa...”.

CAUSA

Esto se debe al desconocimiento del contenido del Manual de Funciones por parte de la Jefe de Recursos Humanos.

EFEECTO

La desactualización del personal y la desventaja frente a la competencia.

CONCLUSIÓN

- ✓ La Jefe de Recursos Humanos no diseña ni aplica el Plan de Capacitación del Personal, esto se debe al desconocimiento del contenido del Manual de Funciones lo que produce la desactualización del personal y la pérdida de oportunidades para la empresa.

RECOMENDACIÓN**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer a los Jefes Departamentales que realicen sus actividades apegados a lo establecido en el Manual de Funciones.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 13/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 13/01/2011

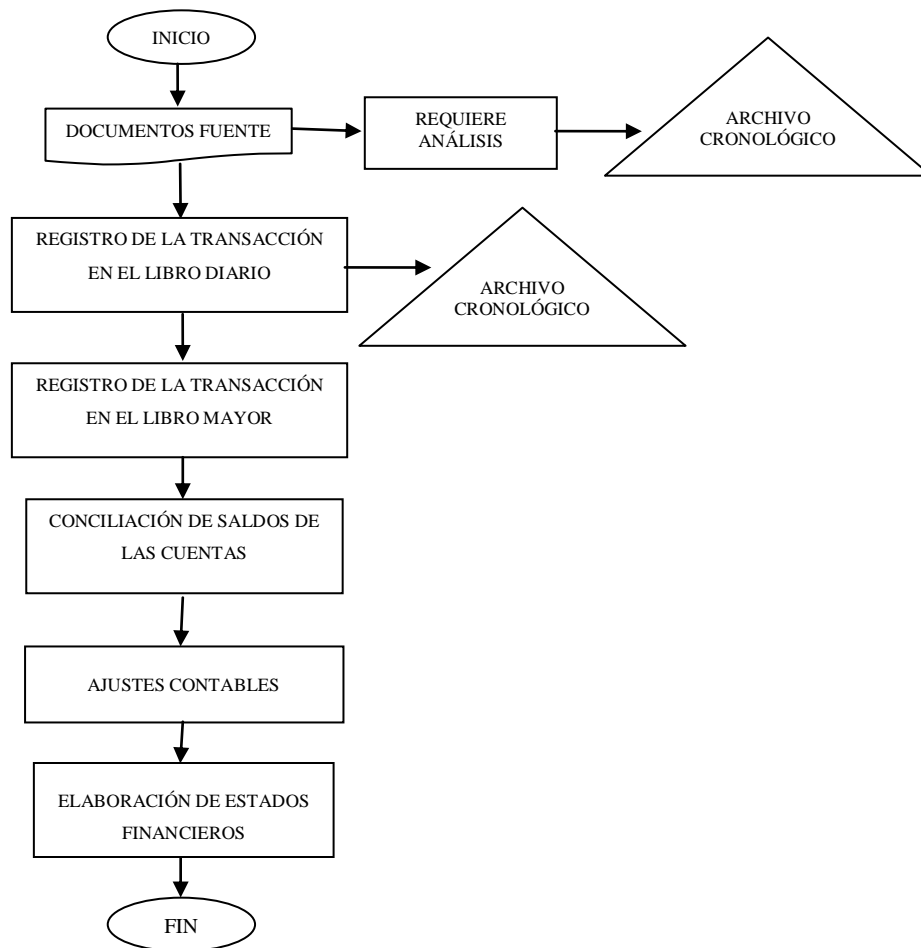
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Contabilidad

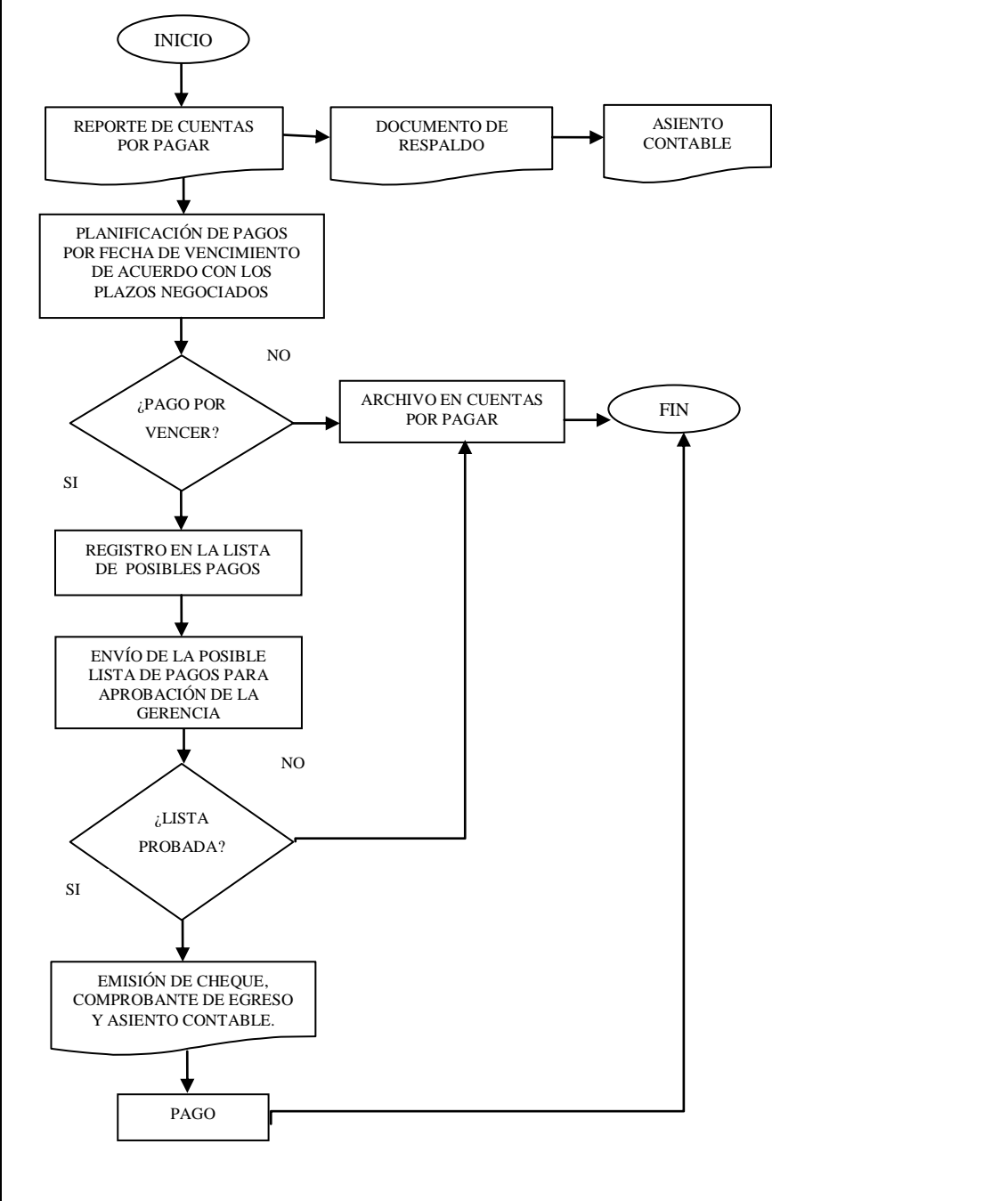
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

PROCESO CONTABLE



EMISIÓN DE PAGOS



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 14/01/2011
Fecha: 14/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE
ASPECTOS CRÍTICOS SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:	15/01/2011		
DEPARTAMENTO EVALUADO:	ETAPA O ELEMENTO:		
Contabilidad	Sistema de Información		
ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
El departamento cuenta con un sistema contable ineficiente para el manejo de información.	*Adquirir un Sistema Contable apropiado para el giro del negocio, que sirva de apoyo para mejorar los procesos del departamento.	*Promover una reunión con la Junta de Accionistas de la empresa para comunicar las falencias detectadas, sugerir y analizar posibles soluciones. *Analizar el costo beneficio que supone para la empresa la realización de esta adquisición.	*Optimizar el Recurso Humano y Tecnológico de la empresa. *Propender a que el departamento arroje información confiable que sirva de apoyo para el funcionamiento de la empresa
OBSERVACIONES:			
<hr/> <hr/>			
Elaborado por:	<u>Ing. Patricia Burbano</u>		
Revisado por:	<u>Ing. Jennifer Naranjo</u>		

Soluciones Tecnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
Departamento: Contabilidad

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿La Jefe departamental realiza una planificación de las actividades a realizarse?	X			5	10	Se realiza una planificación verbal para establecer las actividades a realizarse por semana
2	¿El personal del departamento realiza sus actividades de acuerdo a lo estipulado por el manual de funciones de la empresa?	X			10	10	
VALORACIÓN DE RIESGOS							
3	¿El departamento realiza sus actividades apegadas a las reglamentaciones vigentes?	X			8	10	
4	¿El departamento cuenta con respaldos de la información que maneja?		X		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
5	¿El departamento cuenta con documentación de soporte para realizar sus actividades?	X			10	10	
6	¿Mantiene registros y archivos de las actividades realizadas por el departamento?	X			10	10	

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
7	¿El departamento cuenta con normativa interna para el manejo de sus procesos?			X	0	10	
8	¿EL departamento cuenta con claves de seguridad para el acceso a la información?		X		0	10	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
9	¿Cuenta con algún tipo de sistema de contable para el manejo de la información del departamento?	X			5	10	El sistema contable es muy básico y no cubre las funciones indispensables del giro del negocio.
MONITOREO							
10	¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal que forma parte del departamento?		X		0	10	
TOTAL:					48	100	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 16/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 16/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Tabla de Ponderación

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Contabilidad

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1	Planificación de Actividades	5	10
2	Manual de Funciones	10	10
3	Reglamentación Vigente	8	10
4	Respaldos	0	10
5	Documentación de Respaldo	10	10
6	Archivo	10	10
7	Normativa Interna	0	10
8	Claves de Acceso	0	10
9	Sistema Contable	5	10
10	Evaluación de Personal	0	10
TOTAL:		48	100

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 16/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 16/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Contabilidad

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

CALIFICACIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar, se determinó una calificación de riesgo inherente del 55% en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ✓ No cuenta flujogramas de procesos.
- ✓ No tiene un sistema contable efectivo para el manejo de información.
- ✓ No se aplican Indicadores de Gestión como parámetros de evaluación de su desempeño.

RIESGO DE CONTROL

Calificación de Riesgo:

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

NC=Nivel de Confianza

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u Óptima

$$NC = \frac{48 \times 100}{100}$$

$$NC = 48\%$$

Calificación de Riesgo de Control:

$$RC = 1 - NC$$

$$RC = 1 - 0,48$$

$$RC = 0,52$$

$$RC = 52\%$$

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5% - 55%	56% - 75	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 52% (Riesgo Alto) y un Nivel de Confianza del 48% (Nivel de Confianza Bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ✓ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.
- ✓ No cuenta con normas internas de seguridad para el manejo de información.
- ✓ El personal que forma parte del mismo no es evaluado.

RIESGO DE DETECCIÓN

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un Riesgo de Detección del 15%, que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,55 \times 0,52 \times 0,15$$

$$RA = 4,29\%$$

El Riesgo de Auditoría asumido es del 4,29%; el que se encuentra dentro de los parametros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 17/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 17/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.



Departamento: Contabilidad

DC4.1. 1/4

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN			
FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento, conocen y comparten la visión de la empresa.
	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento conocen la misión de la empresa y ha participado en su definición.
	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% de los objetivos definidos por el departamento han sido alcanzados.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Procesos	$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% de los procesos del departamento son procesos administrativos, pero ninguno es un proceso de control.
	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% de las políticas de departamento son aplicadas y cumplidas.
	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
ORGANIZACIÓN			
Recursos Humanos	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	Todos los puestos ocupados por el personal del departamento han sido previamente analizados, dentro de este departamento no se cuenta con personal operativo.
	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	
	$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	
	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Instrumentos Técnicos de Apoyo	$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no ha elaborado Instrumentos Técnicos de Apoyo programados para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.
DIRECCIÓN			
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo incentivo.
Tecnología de la Información	$\frac{\text{Tecnología Autorizadas}}{\text{Tecnología Propuesta}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	La propuesta tecnología realizada por el departamento no ha sido autorizada.
CONTROL			
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con sistemas de control.
Calidad	$\frac{\text{Certificado de calidad actual}}{\text{Certificado de calidad requerido}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con certificados de calidad.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
FUERZA LABORAL			
Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	No se ha producido rotacion de personal dentro de este departamento.
Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado.
Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$	$\frac{240}{240} = 100\%$	La asistencia del personal del departamento ha sido del 100%.
EFICACIA	$\frac{\text{Tareas completadas a tiempo}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{7}{8} = 87,5\%$	El 12,5% de las tareas programadas en el departamento no han sido alcanzadas.
EFICIENCIA	$\frac{\text{Tareas compleadas dentro del presupuesto}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{8}{8} = 100\%$	El 100% de las tareas completadas se han realizado dentro del presupuesto del departamento.
EFFECTIVIDAD	$\frac{\text{Tareas Implementadas}}{\text{Tareas propuestas y planificadas}}$	$\frac{8}{8} = 100\%$	El 100% de las tareas propuestas y planificadas por el departamento han sido implementadas.
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 18/01/2011	
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 18/01/2011	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Contabilidad

CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN	900	800	88,89%
1.1	Visión			
1.1.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	100	
1.3	Objetivos			
1.3.1	Objetivos Alcanzados	100	100	
1.4	Procesos			
1.4.1	Administrativos	100	100	
1.4.2	De Control	100	0	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	100	
1.5.2	Cumplidas	100	100	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
2.0	ORGANIZACIÓN	500	200	40%
2.1	Recursos Humanos			
2.1.1	Análisis de Puestos	100	100	
2.1.2	Personal de Nivel Directivo	100	0	
2.1.3	Personal de Mando Medio	100	100	
2.1.4	Personal de Nivel Operativo	100	0	
2.2	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
2.2.1	Manuales Elaborados	100	0	
3.0	DIRECCIÓN	200	0	0%
3.1	Motivación	100	0	
3.2	Tecnología de la Información	100	0	
4.0	CONTROL	200	0	0%
4.1	Sistemas	100	0	
4.2	Calidad	100	0	
5.0	FUERZA LABORAL	300	100	33,33%
5.1	Rotación de Personal	100	0	
5.2	Nivel de Capacitación	100	0	
5.3	Asistencia al Trabajo	100	100	
6.0	EFICACIA	100	87,5	87,5%
7.0	EFICIENCIA	100	100	100%
8.0	EFFECTIVIDAD	100	100	100%
TOTAL:		2.400	1387,50	57,81%
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 18/01/2011		
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 18/01/2011		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Contabilidad

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INFORME EJECUTIVO

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

CONCLUSIÓN

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

INEXISTENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El departamento carece de tecnología para el correcto manejo de la información a su cargo, de acuerdo a lo establecido en el tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa establece que es responsabilidad del Gerente General gestionar la asignación de recursos y tecnología, por lo tanto esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

El departamento no tiene tecnología adecuada para su funcionamiento, esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y logística, que analice diferentes propuestas de sistemas informáticos con el fin de adquirir un sistema que responda a las expectativas de la empresa y que arroje información confiable.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD

La empresa no cuenta con certificados de calidad, uno de los requisitos fundamentales para trabajar con las empresas petroleras del país es contar con la calificación ISO 9000, esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la empresa, debido a que ha sido propuesto la obtención de la calificación pero no se aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con certificación internacional (ISO 9000), esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la misma, debido a que ha sido propuesta la obtención de la calificación pero no se han aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que Aúnen esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000, lo que permitirá obtener más contratos y mejorar el desenvolvimiento de los proceso de los distintos departamentos.

FUERZA LABORAL

INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado de manera técnica en el periodo analizado, únicamente se aprovecha de la experiencia con la que los trabajadores aportan, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa es responsabilidad de la Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan anual de capacitación del personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe un plan previsto de capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Recursos Humanos.

- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación para el personal operativo y administrativo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y aplicarlo inmediatamente.
- ✓ Establecer contacto con instituciones especializadas en la capacitación del personal, a efecto de conseguir cupos para el personal de la empresa.

EFICACIA

INEFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS

El 12,50% de las tareas realizadas por el departamento han sido concluidas fuera del tiempo establecido, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

CONCLUSIÓN

Dentro del departamento no se respetan los tiempos en las actividades realizadas, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Contabilidad:

- ✓ Elaborar un cronograma de actividades para dar fiel cumplimiento a las tareas propuestas.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 18/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 18/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Contabilidad

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA CONTABLE EFICIENTE

CONDICIÓN

El departamento cuenta con un Sistema Informático que únicamente cubre el proceso contable básico, el mismo que no satisface las necesidades del giro del negocio, debido a que no arrojar información confiable para la toma de decisiones.

CRITERIO

La inobservancia en el Manual de Funciones del tema “Prácticas Administrativas” que establece: “...El Gerente General es responsable de gestionar la asignación de recursos e innovar la tecnología de la empresa, con el fin de contribuir en el desarrollo de las actividades de los distintos departamentos...”

CAUSA

La falta de interés de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de información.

EFFECTO

El departamento no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que dificulta su correcto desenvolvimiento.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Contabilidad cuenta con un Sistema Informático que únicamente cubre el proceso contable básico, que no satisface las necesidades del giro del negocio, debido a que no arroja información confiable para la toma de decisiones; esto se debe a la falta de preocupación de la Gerencia por innovar la tecnología.

RECOMENDACIÓN:**A la Gerencia:**

- ✓ Invertir en la adquisición de un Sistema Contable que se acople a las necesidades de la empresa de acuerdo al giro del negocio, que apoye a la ejecución de las funciones del departamento de tal forma que se optimicen recursos y se mejoren los controles.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 19/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 19/01/2011

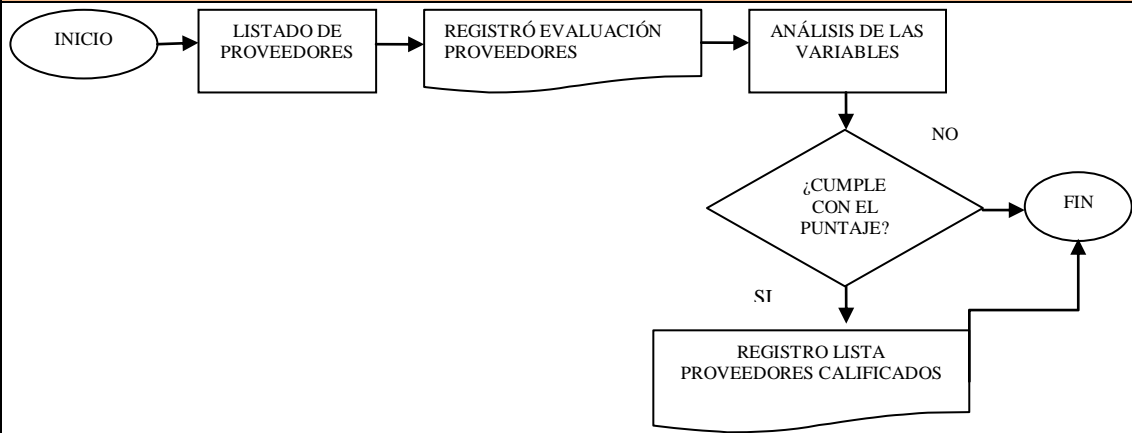
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

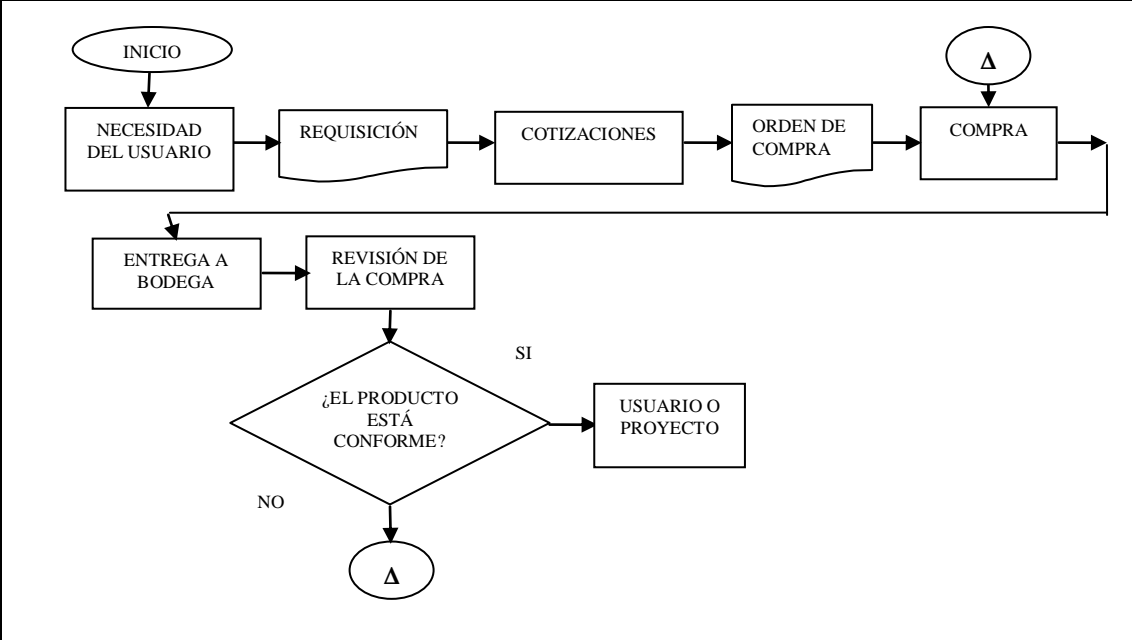
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

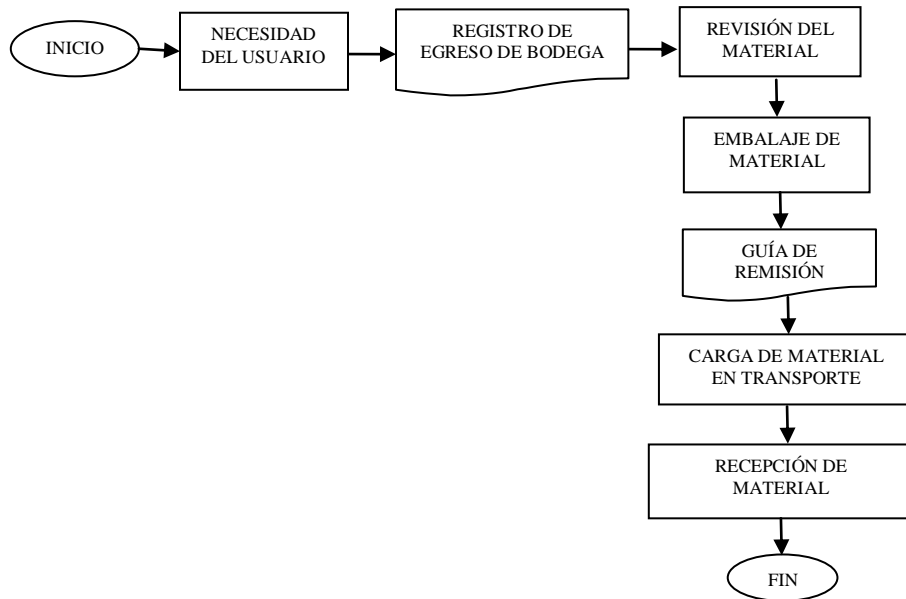
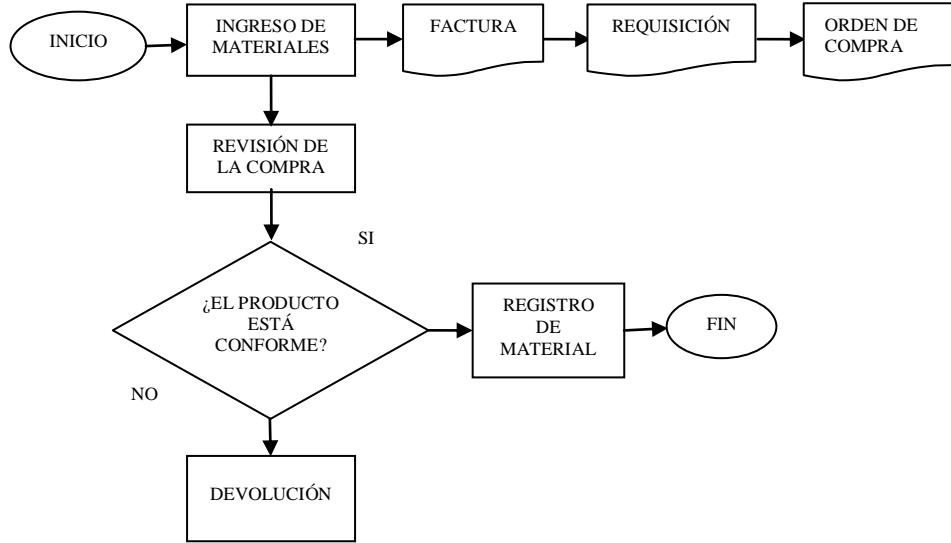
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES



ADQUISICIONES



MANEJO DE BODEGA Y TRANSPORTE DE MATERIALES



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 20/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 20/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

**CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL
PROCESO DE MANEJO DE BODEGA**

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:	21/Enero/2011	
DEPARTAMENTO EVALUADO: Adquisiciones y Logística	ETAPA O ELEMENTO: Proceso de Manejo de Bodega	
DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Manual de Funciones y Proceso de Manejo de Bodega	*El Jefe de Adquisiciones y Logística no cumple con las funciones de: Llevar al día los ingresos y egresos de bodega y de preparar reportes mensuales de movimientos de bodega, como esta establecidos en el Manual de Funciones.	*Disponer a la Jefe de Adquisiciones y Logística que cumpla con las todas las actividades que están a su cargo, según consta en el Manual de Funciones.
OBSERVACIONES: _____		

Elaborado por:	Ing. Patricia Burbano	
Revisado por:	Ing. Jennifer Naranjo	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE
ASPECTOS CRÍTICOS SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

FECHA:	21/01/2011		
DEPARTAMENTO EVALUADO: Adquisiciones y Logística	ETAPA O ELEMENTO: Sistema de Información		
ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
El departamento no cuenta con un sistema efectivo para el manejo y control de bodega.	Adquirir un sistema informático que sirva de apoyo para mejorar los procesos del departamento.	*Promover una reunión con la Junta de Accionistas de la empresa para comunicar las falencias detectadas, sugerir y analizar posibles soluciones. *Analizar el costo beneficio que supone para la empresa la realización de estas adquisiciones.	*Obtener un mejor control del manejo de Bodega. *Optimizar el Recurso Humano y Tecnológico de la empresa. *Propender a que el departamento arroje información confiable que sirva de apoyo para el funcionamiento de la empresa
OBSERVACIONES:			
Elaborado por:	Ing. Patricia Burbano		
Revisado por:	Ing. Jennifer Naranjo		

Soluciones Tecnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
Departamento: Adquisiciones y Logística

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿Están claramente definidas las actividades de los integrantes del departamento?	X			10	10	
2	¿La Jefe departamental realiza una planificación de las actividades a realizarse?		X		0	10	
3	¿El personal del departamento realiza sus actividades de acuerdo a lo estipulado por el manual de funciones de la empresa?	X			7	10	
VALORACIÓN DE RIESGOS							
4	¿Las instalaciones de la empresa son seguras para el desempeño de las actividades del departamento?	X			10	10	
5	¿Los Vehículos de la empresa están asegurados?	X			10	10	
6	¿La bodega cuenta con seguridades suficientes para la custodia de los inventarios?		X		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
7	¿El departamento cuenta con documentación de soporte para realizar sus actividades?	X			7	10	
8	¿Mantiene registros y archivos de las actividades realizadas por el departamento?	X			7	10	

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
9	¿Cuenta con algún tipo de sistema para el manejo y control de bodega?		X		0	10	Se controla la bodega a través de hojas electrónicas EXCEL
MONITOREO							
10	¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal que forma parte del departamento?		X		0	10	
TOTAL:					46	100	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 22/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 22/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Tabla de Ponderación

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Adquisiciones y Logística

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1	Actividades	10	10
2	Planificación	0	10
3	Manual de Funciones	7	10
4	Instalaciones	5	10
5	Vehículos	10	10
6	Bodega	0	10
7	Documentos de Respaldo	7	10
8	Archivo	7	10
9	Sistema informático	0	10
10	Evaluación del Personal	0	10
TOTAL:		46	100

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 22/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 22/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

CALIFICACIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar, se determinó una calificación de riesgo inherente del 55% en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ✓ No cuenta flujogramas de procesos.
- ✓ No cumple con todas las actividades establecidas en el Manual de Funciones.
- ✓ No tiene un sistema efectivo para el manejo de información.
- ✓ No se han definido adecuados Indicadores de Gestión como parámetros de evaluación de su desempeño.

RIESGO DE CONTROL

Calificación de Riesgo:

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

NC=Nivel de Confianza

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u Óptima

$$NC = \frac{46 \times 100}{100}$$

$$NC = 46\%$$

Calificación de Riesgo de Control:

$$RC = 1 - NC$$

$$RC = 1 - 0,46$$

$$RC = 0,54$$

$$RC = 54\%$$

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 54% (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 46% (Nivel de Confianza Bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ✓ No realiza una planificación de las actividades.
- ✓ No cumple con todas las actividades estipuladas en el Manual de Funciones.
- ✓ No cuenta con normas internas de seguridad para el manejo de información.
- ✓ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.

RIESGO DE DETECCIÓN

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un Riesgo de Detección del 15%, que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= Riesgo de Auditoría

RI= RiesgoInherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,55 \times 0,54 \times 0,15$$

$$RA = 4,45\%$$

El Riesgo de Auditoría asumido es del 4,45%; el que se encuentra dentro de los parametros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 23/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 23/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Adquisiciones y Logística
DAL4.1. 1/4
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN			
FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento, conocen y comparten la visión de la empresa.
	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento conocen la misión de la empresa y el 50% ha participado en su definición.
	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{1}{2} = 50\%$	
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{2}{4} = 50\%$	El 50% de los objetivos definidos por el departamento no han sido alcanzados.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Procesos	$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de los procesos del departamento son procesos administrativos, y el 33,33% de estos son procesos de control.
	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{1}{3} = 33,33\%$	
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% de las políticas de departamento son aplicadas y cumplidas.
	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
ORGANIZACIÓN			
Recursos	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{2}{2} = 100\%$	Todos los puestos ocupados por el personal del departamento han sido previamente analizados, dentro de este departamento no se cuenta con personal de Nivel directivo.
Humanos	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{2} = 0\%$	
	$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{2} = 50\%$	
	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{2} = 50\%$	

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Instrumentos Técnicos de Apoyo	$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no ha elaborado Instrumentos Técnicos de Apoyo programados para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.
DIRECCIÓN			
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo incentivo.
Tecnología de la Información	$\frac{\text{Tecnología Autorizadas}}{\text{Tecnología Propuesta}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	La propuesta tecnología realizada por el departamento no ha sido autorizada.
CONTROL			
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con sistemas de control.
Calidad	$\frac{\text{Certificado de calidad actual}}{\text{Certificado de calidad requerido}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con certificados de calidad.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
FUERZA LABORAL			
Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	No se ha producido rotación de personal dentro de este departamento.
Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado.
Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$	$\frac{240}{240} = 100\%$	La asistencia del personal del departamento ha sido del 100%.
EFICACIA	$\frac{\text{Tareas completadas a tiempo}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{8}{8} = 100\%$	El 100% de las tareas programadas en el departamento han sido alcanzadas.
EFICIENCIA	$\frac{\text{Tareas compleadas dentro del presupuesto}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{8}{8} = 100\%$	El 100% de las tareas completadas se han realizado dentro del presupuesto del departamento.
EFFECTIVIDAD	$\frac{\text{Tareas Implementadas}}{\text{Tareas propuestas y planificadas}}$	$\frac{8}{10} = 80\%$	El 20% de las tareas propuestas y planificadas por el departamento no han sido implementadas.
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 24/01/2011	
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 24/01/2011	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN	900	733.33	81,48%
1.1	Visión			
1.1.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	50	
1.3	Objetivos			
1.3.1	Objetivos Alcanzados	100	50	
1.4	Procesos			
1.4.1	Administrativos	100	100	
1.4.2	De Control	100	33.33	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	100	
1.5.2	Cumplidas	100	100	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
2.0	ORGANIZACIÓN	500	200	40%
2.1	Recursos Humanos			
2.1.1	Análisis de Puestos	100	100	
2.1.2	Personal de Nivel Directivo	100	0	
2.1.3	Personal de Mando Medio	100	50	
2.1.4	Personal de Nivel Operativo	100	50	
2.2	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
2.2.1	Manuales Elaborados	100	0	
3.0	DIRECCIÓN	200	0	0%
3.1	Motivación	100	0	
3.2	Tecnología de la Información	100	0	
4.0	CONTROL	200	0	0%
4.1	Sistemas	100	0	
4.2	Calidad	100	0	
5.0	FUERZA LABORAL	300	100	33,33%
5.1	Rotación de Personal	100	0	
5.2	Nivel de Capacitación	100	0	
5.3	Asistencia al Trabajo	100	100	
6.0	EFICACIA	100	100	100%
7.0	EFICIENCIA	100	100	100%
8.0	EFFECTIVIDAD	100	80	80%
TOTAL:		2.400	1313,33	54,72%
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 24/01/2011		
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 24/01/2011		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INFORME EJECUTIVO

PLANEACIÓN:

FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; de acuerdo a lo establecido todo el personal que forma parte de la empresa debe colaborar en la definición de la filosofía de la misma, el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización de la filosofía de la empresa, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se están enfocando los objetivos y se sientan comprometidos a cumplirlos.

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

CONCLUSIÓN

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

INEXISTENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El departamento carece de tecnología para el correcto manejo de la información a su cargo, de acuerdo a lo establecido en el tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa establece que es responsabilidad del Gerente General gestionar la asignación de recursos y tecnología, por lo tanto esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

El departamento no tiene tecnología adecuada para su funcionamiento, esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y logística, que analice diferentes propuestas de sistemas informáticos con el fin de adquirir un sistema que responda a las expectativas de la empresa y que arroje información confiable.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD

La empresa no cuenta con certificados de calidad, uno de los requisitos fundamentales para trabajar con las empresas petroleras del país es contar con la calificación ISO 9000, esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la empresa, debido a que ha sido propuesto la obtención de la calificación pero no se aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con certificación internacional (ISO 9000), esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la misma, debido a que ha sido propuesta la obtención de la calificación pero no se han aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que Aúnen esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000, lo que permitirá obtener más contratos y mejorar el desenvolvimiento de los proceso de los distintos departamentos.

FUERZA LABORAL

INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado de manera técnica en el periodo analizado, únicamente se aprovecha de la experiencia con la que los trabajadores aportan, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa es responsabilidad de la Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan anual de capacitación del personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe un plan previsto de capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Recursos Humanos.

- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación para el personal operativo y administrativo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y aplicarlo inmediatamente.
- ✓ Establecer contacto con instituciones especializadas en la capacitación del personal, a efecto de conseguir cupos para el personal de la empresa.

EFFECTIVIDAD

INEFFECTIVIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS

El 20% de las tareas propuestas y programadas dentro del departamento, no han sido implementadas por la Jefe Departamental, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

CONCLUSIÓN

Dentro del departamento no se respetan los tiempos en las actividades realizadas, debido a la falta de planificación por parte de la Jefe departamental, lo que retrasa el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Al Jefe de Adquisiciones y Logística:

- ✓ Elaborar un cronograma de actividades para dar fiel cumplimiento a las tareas propuestas.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 24/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 24/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES

CONDICIÓN

El Jefe departamental, no cumple con el Proceso de Manejo de Bodega, al no lleva un registro de ingresos y egresos, ni prepara reportes mensuales de los movimientos de bodega.

CRITERIO

El Incumplimiento del proceso de Manejo de Bodega por parte del Jefe departamental se ha producido debido a inobservancia en el Manual de Funciones del Tema “Jefe de Adquisiciones y Logística” que establece “El Jefe de Adquisiciones y Logística es responsable de planificar, coordinar, y ejecutar, la adquisición, almacenaje y traslado de material. **RESPONSABILIDADES:**... Llevar al día los ingresos y egresos de bodega. Preparar reportes mensuales de movimientos de bodega....”.

CAUSA

El Jefe de Adquisiciones y Logística desconoce las actividades a su cargo, expuestas en el contenido del Manual de Funciones.

EFFECTO

Perdida de material y herramientas por falta de control en la bodega.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El Jefe de Adquisiciones y Logística no cumple con el Proceso de Manejo de Bodega, debido a no lleva al día los ingresos y egresos, ni prepara reportes mensuales de movimientos de bodega, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación son las pérdidas de materiales y herramientas.

RECOMENDACIÓN:**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer al El Jefe de Adquisiciones y Logística que realicen sus actividades en base a lo establecido en el Manual de Funciones y que implemente mecanismos de control para evitar futuras perdidas.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 25/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 25/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Adquisiciones y Logística

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE BODEGA

CONDICIÓN

El departamento no cuenta con un Sistema Informático que sirva de apoyo para el manejo de información ni para el control de bodega, el departamento respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (EXCEL), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento debido a que no arroja información confiable para la toma de decisiones.

CRITERIO

La inobservancia en el Manual de Funciones del tema “Prácticas Administrativas” que establece: “...El Gerente General es responsable de gestionar la asignación de recursos e innovar la tecnología de la empresa, con el fin de contribuir en el desarrollo de las actividades de los distintos departamentos...”

CAUSA

La falta de interés de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de información.

EFEECTO

El departamento no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que dificulta su correcto desenvolvimiento y la optimización de recursos.

CONCLUSIÓN:

- ✓ El departamento de Adquisiciones y Logística no cuenta con un Sistema Informático que sirva de apoyo para el manejo de datos para el control de bodega, el departamento respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (EXCEL), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento debido a que no arroja información confiable para la toma de decisiones, esto se debe a la falta de preocupación de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de información, lo que ocasiona que no se cuente con información oportuna y confiable, situación que dificulta su correcto desenvolvimiento y la optimización de recursos.

RECOMENDACIÓN:**A la Gerencia:**

- ✓ Invertir en la adquisición de un software informático para el manejo adecuado y oportuno de la información, que apoye a la ejecución de las funciones del departamento de tal forma que se optimicen recursos y se mejoren los controles.

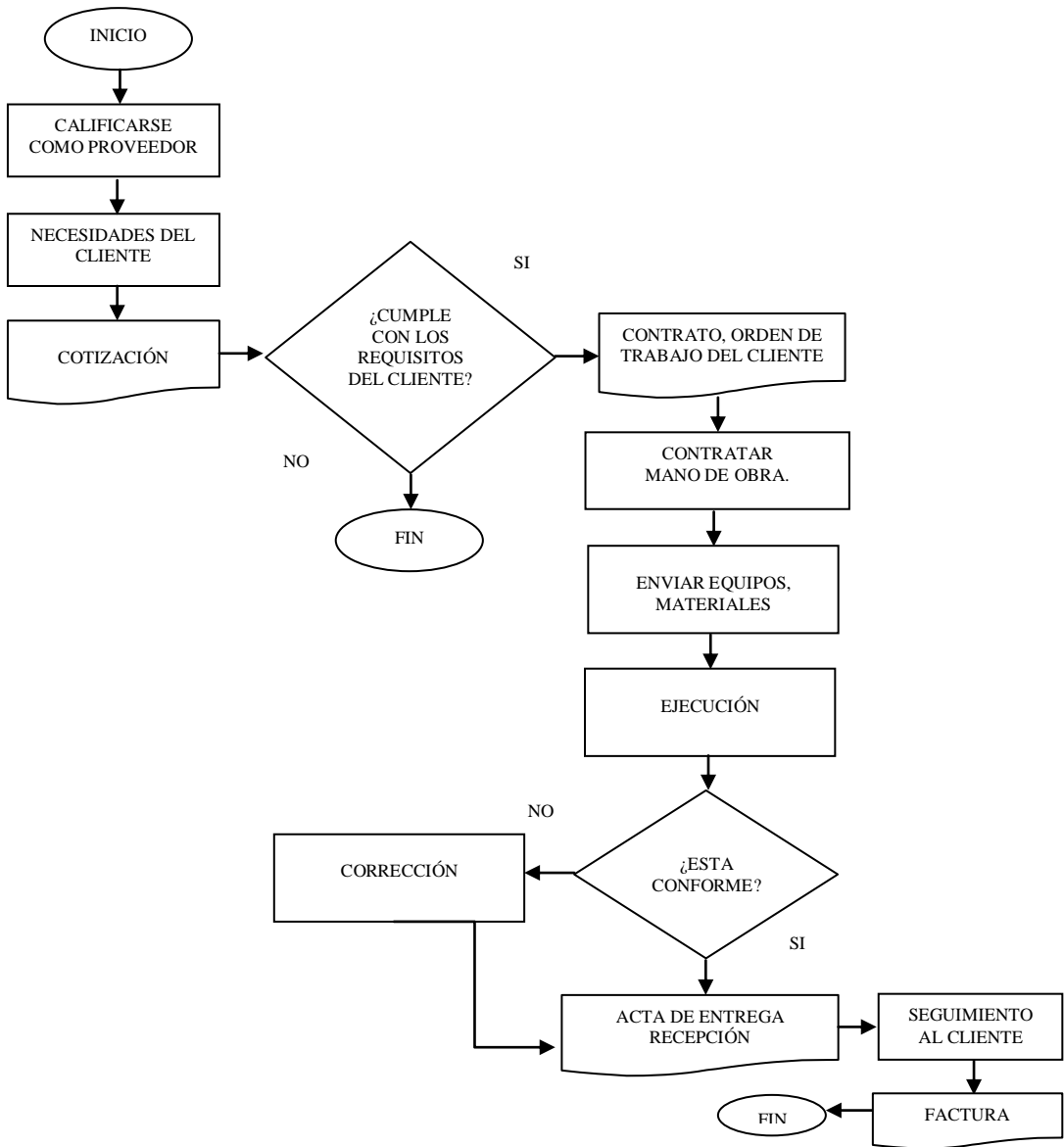
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 25/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 25/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Ventas
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 26/01/2011
Fecha: 26/01/2011

Soluciones Tecnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Ventas

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿La Jefe departamental realiza una planificación de las actividades a realizarse?		X		0	10	
2	¿El personal del departamento realiza sus actividades de acuerdo a lo estipulado por el manual de funciones de la empresa?	X			10	10	
3	¿Se cumple con las políticas de la empresa en lo referente al trato con el cliente?	X			10	10	
VALORACIÓN DE RIESGOS							
4	¿El departamento ha definido normas internas de seguridad para el manejo de la información?		X		0	10	
5	¿Existen respaldos de la base de datos de clientes?	X			5	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
6	¿El departamento cuenta con claves de seguridad para el acceso a la base de datos de clientes?		X		0	10	
7	¿El departamento cuenta con documentación de soporte para realizar sus actividades?	X			10	10	
8	¿Mantiene registros y archivos de las actividades realizadas por el departamento?	X			10	10	

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
9	¿Cuenta con algún tipo de sistema para el manejo de información del departamento?		X		0	10	Se maneja la información del departamento a través de hojas electrónicas EXCEL
MONITOREO							
10	¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal que forma parte del departamento?		X		0	10	
TOTAL:					45	100	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 27/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 27/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Tabla de Ponderación

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Ventas

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1	Planificación	0	10
2	Manual de Funciones	10	10
3	Políticas	10	10
4	Normas de Seguridad	0	10
5	Respaldo Base de Datos	5	10
6	Claves de Acceso	0	10
7	Documentación de Soporte	10	10
8	Archivo	10	10
9	Sistema de Información	0	10
10	Evaluación del Desempeño	0	10
TOTAL:		45	100

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 27/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 27/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Ventas

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

CALIFICACIÓN DE RIESGOS
RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar, se determinó una calificación de riesgo inherente del 60% en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ✓ No cuenta flujogramas de procesos.
- ✓ No tiene un sistema efectivo para el manejo de información.
- ✓ No se han definido adecuados Indicadores de Gestión como parámetros de evaluación de su desempeño.

RIESGO DE CONTROL

Calificación de Riesgo:

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

NC=Nivel de Confianza

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u Óptima

$$NC = \frac{45 \times 100}{100}$$

$$NC = 45\%$$

Calificación de Riesgo de Control:

$$RC = 1 - NC$$

$$RC = 1 - 0,45$$

$$RC = 0,55$$

$$RC = 55\%$$

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 55% (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 45% (Nivel de Confianza Bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ✓ No cuenta con normas internas de seguridad para el manejo de información.
- ✓ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.
- ✓ El personal del departamento no es evaluado.

RIESGO DE DETECCIÓN

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un Riesgo de Detección del 15%, que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,60 \times 0,55 \times 0,15$$

$$RA = 4,95\%$$

El Riesgo de Auditoría asumido es del 4,95%; el que se encuentra dentro de los parametros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 27/01/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 27/01/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.



Departamento: Ventas

DV5.1. 1/4

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN			
FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento, conocen y comparten la visión de la empresa.
	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento conocen la misión de la empresa, pero no han participado en su definición.
	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{3}{5} = 60\%$	El 40% de los objetivos definidos por el departamento no han sido alcanzados.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Procesos	$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de los procesos del departamento son procesos administrativos, y el 33,33% de estos son procesos de control.
	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{1}{3} = 33,33\%$	
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de las políticas de departamento son aplicadas y cumplidas.
	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	
ORGANIZACIÓN			
Recursos	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	Todos los puestos ocupados por el personal del departamento han sido previamente analizados, dentro de este departamento no se cuenta con personal de nivel directivo, ni operativo.
Humanos	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	
	$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	
	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Instrumentos Técnicos de Apoyo	$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no ha elaborado Instrumentos Técnicos de Apoyo programados para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.
DIRECCIÓN			
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{1} = 100\%$	El personal que forma parte del departamento recibe incentivos por el cumplimiento de su trabajo.
Tecnología de la Información	$\frac{\text{Tecnología Autorizadas}}{\text{Tecnología Propuesta}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	La propuesta tecnología realizada por el departamento no ha sido autorizada.
CONTROL			
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no cuenta con sistemas de control.
Calidad	$\frac{\text{Certificado de calidad actual}}{\text{Certificado de calidad requerido}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con certificados de calidad.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
FUERZA LABORAL			
Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	No se ha producido rotación de personal dentro de este departamento.
Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado.
Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$	$\frac{240}{240} = 100\%$	La asistencia del personal del departamento ha sido del 100%.
EFICACIA	$\frac{\text{Tareas completadas a tiempo}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{5}{5} = 70\%$	El 100% de las tareas programadas en el departamento han sido alcanzadas.
EFICIENCIA	$\frac{\text{Tareas compleadas dentro del presupuesto}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{5}{5} = 100\%$	El 100% de las tareas completadas se han realizado dentro del presupuesto del departamento.
EFFECTIVIDAD	$\frac{\text{Tareas Implementadas}}{\text{Tareas propuestas y planificadas}}$	$\frac{5}{5} = 100\%$	El 100% de las tareas propuestas y planificadas por el departamento han sido implementadas.
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 28/01/2011	
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 28/01/2011	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Ventas

CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN	900	693,33	77,04%
1.1	Visión			
1.1.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	100	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	0	
1.3	Objetivos			
1.3.1	Objetivos Alcanzados	100	60	
1.4	Procesos			
1.4.1	Administrativos	100	100	
1.4.2	De Control	100	33,33	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	100	
1.5.2	Cumplidas	100	100	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
2.0	ORGANIZACIÓN	500	200	40%
2.1	Recursos Humanos			
2.1.1	Análisis de Puestos	100	100	
2.1.2	Personal de Nivel Directivo	100	0	
2.1.3	Personal de Mando Medio	100	100	
2.1.4	Personal de Nivel Operativo	100	0	
2.2	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
2.2.1	Manuales Elaborados	100	0	
3.0	DIRECCIÓN	200	100	50%
3.1	Motivación	100	100	
3.2	Tecnología de la Información	100	0	
4.0	CONTROL	200	0	0%
4.1	Sistemas	100	0	
4.2	Calidad	100	0	
5.0	FUERZA LABORAL	300	100	33,33%
5.1	Rotación de Personal	100	0	
5.2	Nivel de Capacitación	100	0	
5.3	Asistencia al Trabajo	100	100	
6.0	EFICACIA	100	100	100%
7.0	EFICIENCIA	100	100	100%
8.0	EFFECTIVIDAD	100	100	100%
TOTAL:		2.400	1.393,33	58,06%
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 28/01/2011		
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 28/01/2011		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Ventas

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

INFORME EJECUTIVO

PLANEACIÓN:

FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; de acuerdo a lo establecido todo el personal que forma parte de la empresa debe colaborar en la definición de la filosofía de la misma, el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización de la filosofía de la empresa, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se están enfocando los objetivos y se sientan comprometidos a cumplirlos.

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El departamento carece de tecnología para el correcto manejo de la información a su cargo, de acuerdo a lo establecido en el tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa establece que es responsabilidad del Gerente General gestionar la asignación de recursos y tecnología, por lo tanto esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

El departamento no tiene tecnología adecuada para su funcionamiento, esta situación es producto del descuido por parte de la Gerencia por la renovación de sistemas que vayan a la par de los avances tecnológicos, lo que ocasiona que no se cuente con información confiable para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer al Jefe de Adquisiciones y logística, que analice diferentes propuestas de sistemas informáticos con el fin de adquirir un sistema que responda a las expectativas de la empresa y que arroje información confiable.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD

La empresa no cuenta con certificados de calidad, uno de los requisitos fundamentales para trabajar con las empresas petroleras del país es contar con la calificación ISO 9000, esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la empresa, debido a que ha sido propuesto la obtención de la calificación pero no se aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con certificación internacional (ISO 9000), esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la misma, debido a que ha sido propuesta la obtención de la calificación pero no se han aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que Aúnen esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000, lo que permitirá obtener más contratos y mejorar el desenvolvimiento de los proceso de los distintos departamentos.

FUERZA LABORAL**INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

El personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado de manera técnica en el periodo analizado, únicamente se aprovecha de la experiencia con la que los trabajadores aportan, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa es responsabilidad de la Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan anual de capacitación del personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe un plan previsto de capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

RECOMENDACIONES**A la Jefe de Recursos Humanos.**

- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación para el personal administrativo y operativo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y aplicarlo inmediatamente.
- ✓ Establecer contacto con instituciones especializadas en la capacitación del personal, a efecto de conseguir cupos para el personal de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano**Fecha:** 28/01/2011**Supervisado por:** Ing. Jennifer Naranjo**Fecha:** 28/01/2011

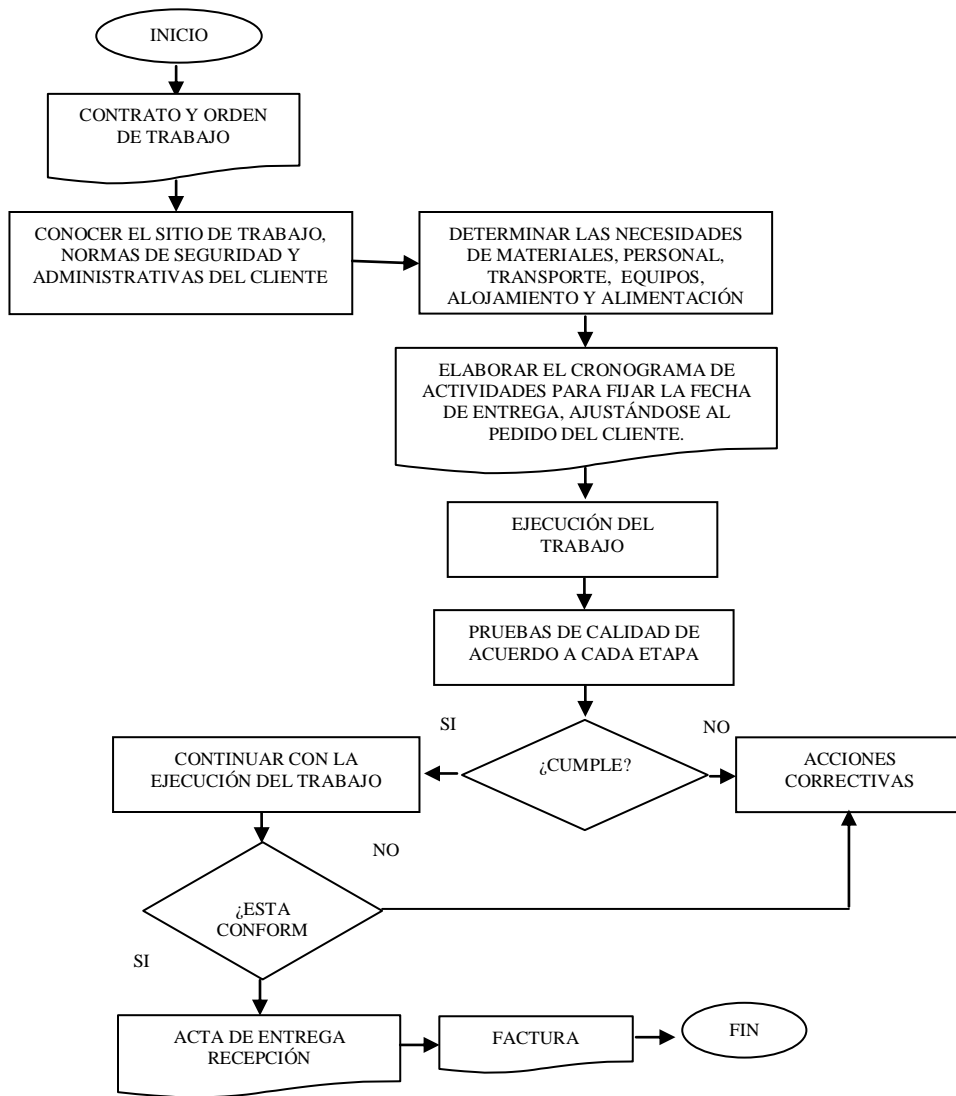
Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Departamento: Operaciones

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



Elaborado por: Ing. Patricia Burbano
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 31/01/2011
Fecha: 31/01/2011

Soluciones Tecnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Departamento: Operaciones

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
ENTORNO DE CONTROL							
1	¿La Jefe departamental realiza una planificación de las actividades a realizarse?	X			10	10	
2	¿El personal del departamento realiza sus actividades de acuerdo a lo estipulado por el manual de funciones de la empresa?	X			10	10	
3	¿Se cumplen con las políticas establecidas por la empresa?	X			10	10	
VALORACIÓN DE RIESGOS							
4	¿Los empleados que forman parte del departamento cuentan con equipo de seguridad?	X			7	10	
5	¿El departamento ha definido normas internas de seguridad para el manejo de la información?		X		0	10	
6	¿El personal que forma parte del departamento cuenta con algún tipo de seguro adicional?		X		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
7	¿El departamento controla que el personal utilice el equipo de seguridad?	X			8	10	

No.	PREGUNTA	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	OPTIMA	
8	¿Mantiene registros y archivos de las actividades realizadas por el departamento?	X			10	10	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
9	¿Cuenta con algún tipo de sistema para el manejo de información del departamento?		X		0	10	Se maneja la información del departamento a través de hojas electrónicas EXCEL
MONITOREO							
10	¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal que forma parte del departamento?		X		0	10	
TOTAL:					55	100	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 01/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 01/02/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Tabla de Ponderación
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009
Departamento: Operaciones

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN OPTIMA
1	Planificación	10	10
2	Manual de Funciones	10	10
3	Políticas	10	10
4	Equipo de Seguridad	7	10
5	Normas de Seguridad	0	10
6	Seguro Adicional	0	10
7	Inspección de equipo de seguridad	8	10
8	Archivo	10	10
9	Sistema Informático	0	10
10	Evaluación de desempeño	0	10
TOTAL:		55	100

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 01/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 01/02/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.
Departamento: Operaciones

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

CALIFICACIÓN DE RIESGOS
RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar, se determinó una calificación de riesgo inherente del 50% en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ✓ No cuenta flujogramas de procesos.
- ✓ No se han definido adecuados Indicadores de Gestión como parámetros de evaluación de su desempeño.

RIESGO DE CONTROL

Calificación de Riesgo:

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

NC=Nivel de Confianza

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u Óptima

$$NC = \frac{55 \times 100}{90}$$

$$NC = 55\%$$

Calificación de Riesgo de Control:

$$RC = 1 - NC$$

$$RC = 1 - 0,55$$

$$RC = 0,45$$

$$RC = 45\%$$

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 45% (Riesgo Alto) y un Nivel de Confianza del 55% (Nivel de Confianza Bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ✓ No cuenta con un normas internas de seguridad para el manejo de información
- ✓ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.

RIESGO DE DETECCIÓN

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un Riesgo de Detección del 15%, que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

RIESGO DE AUDITORÍA

RA= Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,50 \times 0,45 \times 0,15$$

$$RA = 3,38\%$$

El Riesgo de Auditoría asumido es del 3,38%; el que se encuentra dentro de los parametros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 02/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 02/02/2011

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.



Departamento: Operaciones

DO5.1. 1/4

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN			
FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{3}{34} = 9,68\%$	El 92,32% del personal que forma parte del departamento no conocen, ni comparten la visión de la empresa.
	$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{3}{34} = 9,68\%$	
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{3}{34} = 9,68\%$	El 92,32% del personal que forma parte del departamento no conocen la misión de la empresa, ni han participado en su definición.
	$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{3}{34} = 9,68\%$	
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de los objetivos definidos por el departamento han sido alcanzados.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Procesos	$\frac{\text{Procesos Administrativos}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de los procesos del departamento son procesos administrativos y de control.
	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	El 100% de las políticas de departamento son aplicadas y cumplidas.
	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{3}{3} = 100\%$	
ORGANIZACIÓN			
Recursos Humanos	$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{34}{34} = 100\%$	Todos los puestos ocupados por el personal del departamento han sido previamente analizados, la mayor parte del personal de este departamento es operativo.
	$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{1}{34} = 2,94\%$	
	$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{2}{34} = 5,88\%$	
	$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{31}{34} = 91,18\%$	

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Instrumentos Técnicos de Apoyo	$\frac{\text{Manuales Elaborados}}{\text{Manuales Programados}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no ha elaborado Instrumentos Técnicos de Apoyo programados para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.
DIRECCIÓN			
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{2}{34} = 5,88\%$	El 94,12% del personal del departamento no recibe incentivos por el cumplimiento de su trabajo.
Tecnología de la Información	$\frac{\text{Tecnología Autorizadas}}{\text{Tecnología Propuesta}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	La propuesta tecnología realizada por el departamento no ha sido autorizada.
CONTROL			
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$	$\frac{0}{0} = 0\%$	El departamento no cuenta con sistemas de control.
Calidad	$\frac{\text{Certificado de calidad actual}}{\text{Certificado de calidad requerido}}$	$\frac{0}{1} = 0\%$	El departamento no cuenta con certificados de calidad.

FACTOR	NOMBRE DE LA FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
FUERZA LABORAL			
Rotación de Personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{34} = 0\%$	No se ha producido rotación de personal dentro de este departamento.
Nivel de Capacitación	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{0}{34} = 0\%$	El 100% del personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado.
Asistencia al Trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$	$\frac{240}{240} = 100\%$	La asistencia del personal del departamento ha sido del 100%.
EFICACIA	$\frac{\text{Tareas completadas a tiempo}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las tareas programadas en el departamento han sido alcanzadas.
EFICIENCIA	$\frac{\text{Tareas compleadas dentro del presupuesto}}{\text{Tareas completadas}}$	$\frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las tareas completadas se han realizado dentro del presupuesto del departamento.
EFFECTIVIDAD	$\frac{\text{Tareas Implementadas}}{\text{Tareas propuestas y planificadas}}$	$\frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las tareas propuestas y planificadas por el departamento han sido implementadas.
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 03/02/2011	
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 03/02/2011	

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Departamento: Operaciones

CÉDULA DE CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN	900	538,72	58,86%
1.1	Visión			
1.1.1	Empleados que la conocen	100	9,68	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	9,68	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	9,68	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	9,68	
1.3	Objetivos			
1.3.1	Objetivos Alcanzados	100	100	
1.4	Procesos			
1.4.1	Administrativos	100	100	
1.4.2	De Control	100	100	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	100	
1.5.2	Cumplidas	100	100	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
2.0	ORGANIZACIÓN	500	200	40%
2.1	Recursos Humanos			
2.1.1	Análisis de Puestos	100	100	
2.1.2	Personal de Nivel Directivo	100	2,94	
2.1.3	Personal de Mando Medio	100	5,88	
2.1.4	Personal de Nivel Operativo	100	91,18	
2.2	Instrumentos Técnicas de Apoyo			
2.2.1	Manuales Elaborados	100	0	
3.0	DIRECCIÓN	200	5,88	2,94%
3.1	Motivación	100	5,88	
3.2	Tecnología de la Información	100	0	
4.0	CONTROL	200	0	0%
4.1	Sistemas	100	0	
4.2	Calidad	100	0	
5.0	FUERZA LABORAL	300	100	33,33%
5.1	Rotación de Personal	100	0	
5.2	Nivel de Capacitación	100	0	
5.3	Asistencia al Trabajo	100	100	
6.0	EFICACIA	100	100	100%
7.0	EFICIENCIA	100	100	100%
8.0	EFFECTIVIDAD	100	100	100%
TOTAL:		2.400	1.144,60	47,69%
Elaborado por: Ing. Patricia Burbano		Fecha: 04/02/2011		
Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo		Fecha: 04/02/2011		

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.**Departamento: Operaciones****Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009****INFORME EJECUTIVO****PLANEACIÓN****FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.**

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; de acuerdo a lo establecido todo el personal que forma parte de la empresa debe colaborar en la definición de la filosofía de la misma, el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES**A la Gerencia:**

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización de la filosofía de la empresa, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se están enfocando los objetivos y se sientan comprometidos a cumplirlos.

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El personal que forma parte del departamento no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

CONCLUSIÓN

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CERTIFICADOS DE CALIDAD

La empresa no cuenta con certificados de calidad, uno de los requisitos fundamentales para trabajar con las empresas petroleras del país es contar con la calificación ISO 9000, esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la empresa, debido a que ha sido propuesto la obtención de la calificación pero no se aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no cuenta con certificación internacional (ISO 9000), esta situación es producto del descuido del personal que forma parte de la misma, debido a que ha sido propuesta la obtención de la calificación pero no se han aunado esfuerzos para lograrlo, lo que ocasiona pérdidas de contratos y desprestigio de la empresa.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

- ✓ Disponer a los Jefes departamentales que Aúnen esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000, lo que permitirá obtener más contratos y mejorar el desenvolvimiento de los proceso de los distintos departamentos.

FUERZA LABORAL

INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El personal que forma parte del departamento no ha sido capacitado de manera técnica en el periodo analizado, únicamente se aprovecha de la experiencia con la que los trabajadores aportan, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa es responsabilidad de la Jefe de Recursos Humanos la elaboración de un plan anual de capacitación del personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe un plan previsto de capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido a la falta de interés del Jefe de Recursos Humanos, impidiendo que el personal reconceptualice sus criterios en temas importantes de su trabajo.

RECOMENDACIONES

A la Jefe de Recursos Humanos.

- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación para el personal administrativo y operativo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y aplicarlo inmediatamente.
- ✓ Establecer contacto con instituciones especializadas en la capacitación del personal, a efecto de conseguir cupos para el personal de la empresa.

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 04/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 04/02/2011

5.3. Comunicación de Resultados



CR1. 1/1

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cia. Ltda.

Programa de Auditoría de Comunicación de Resultados

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

Objetivo: Dar a conocer los resultados del examen realizado.					
No	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elaborar convocatoria para la conferencia final.	CR2.1/2 CR3.1/1	PB	11/02/2011	
2	Elabore una acta de conferencia final de resultados	CR4.1/2	PB	15/02/2011	
3	Elabore un borrador de informe				
4	Lectura del informe final.	CR5.1/1	PB	17/02/2011	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 10/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 10/02/2011

Convocatoria Conferencia Final:***OFICIO CR 2011-003***

Quito, 11 de Febrero del 2011

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Adquisiciones y Logística; por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 realizado por la firma auditora “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., mediante Orden de Trabajo No. 2010-001 del 26 de Noviembre del 2010.

La reunión se llevara a cabo en las Oficinas de la empresa, ubicadas en la Av. Galo Plaza Lote No. 2 Km.8 (intercambiador de Carcelén), el día 15 de Febrero del 2011, a las 15:00 horas.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y numero de cedulad de identidad.

Agradeciéndole antemano por la atención prestada.

Atentamente

Patricia Burbano

Jefe del Equipo de Auditoría

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.
Guía de distribución de Convocatoria a Comunicación de Resultados de Auditoría
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Ing. Carlos Silva Romero	Gerente General	11/02/2011		
2	Srta. Estefanía Rodríguez	Jefe Recursos Humanos	11/02/2011		
3	Sra. Verónica Molina	Jefe Contabilidad	11/02/2011		
4	Sr. Carlos Silva Barragán	Jefe de Adquisiciones y Logística	11/02/2011		
5	Ing. Juan José Silva	Gerente de Operaciones	11/02/2011		
6	Sr. Pablo Espín	Jefe de Ventas	11/02/2011		

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 11/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 12/02/2011

Acta de conferencia final de comunicación de resultados contenidos en el Borrador del Informe de la auditoría de gestión a la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los quince días del mes de Febrero del 2011, a las 15:00 horas, los(as) suscritos(as): Ing. Carlos Silva Romero Gerente General, Ing. Jennifer Naranjo Supervisora de Auditoría e Ing. Patricia Burbano Jefe de Equipo de Auditoría, asisten a la reunión, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la empresa por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009, que fue realizada por la Firma Auditora “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., de conformidad a la Orden de Trabajo No.2010-001 del 26 de Noviembre del 2010.

En cumplimiento al contrato de auditoría, se convocó mediante Convocatoria, a los funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia misma que se cumplió en los términos previstos en las cláusulas del contrato y las normas profesionales vigentes.

Al efecto en presencia de las firmas aquí adjuntas se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen contenidos en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

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

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Ing. Carlos Silva Romero	Gerente General	15/02/2011		
2	Srta. Estefanía Rodríguez	Jefe Recursos Humanos	15/02/2011		
3	Sra. Verónica Molina	Jefe Contabilidad	15/02/2011		
4	Sr. Carlos Silva Barragán	Jefe de Adquisiciones y Logística	15/02/2011		
5	Ing. Juan José Silva	Gerente de Operaciones	15/02/2011		
6	Sr. Pablo Espín	Jefe de Ventas	15/02/2011		

5.3.1. Supervisión de Trabajo Auditado

De acuerdo a lo establecido en la ORDEN DE TRABAJO 2010-001, se designo dentro del Equipo de Trabajo a la Ing. Jennifer Naranjo como SUPERVISORA del examen de auditoría de gestión realizada a la empresa “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”.

Dentro de la auditoría realizada sus funciones se enfocaron en:

- ✓ Verificar del fiel cumplimiento de los programas de trabajo establecidos y de los tiempos estimados de acuerdo al cronograma establecido.

- ✓ Revisar las tareas efectuadas.

- ✓ Controlar que los papeles de trabajo sean claros, comprensibles, precisos, que contengan información suficiente, importante y relevante de tal forma que permita cumplir los objetivos propuestos.

OFICIO CR-2011-001

Quito, 17 de Febrero de 2011

Ing.

Carlos Silva Romero

Gerente General “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos “Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda., el motivo de la presente es darle a conocer el resultado final del examen de auditoría realizado a los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009, el mismo que incluye información sobre las observaciones y hechos importantes de destacar, que permitirán mejorar el desenvolvimiento de la organización.

Atentamente

Ing. Patricia Burbano

Jefe de Equipo

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

5.3.2. Informe de Auditoria



Informe de Auditoría

Soluciones Técnicas Integrales Pta. Ltda.

*En el periodo comprendido
del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2009*

SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLAS

- PP** Planificación Preliminar
- PE** Planificación Específica
- CR** Comunicación de Resultados
- SM** Seguimiento y Monitoreo
- DRH** Departamento de Recursos Humanos
- DC** Departamento de Contabilidad
- DLA** Departamento de Adquisiciones y Logística
- DV** Departamento de Ventas
- DO** Departamento de Operaciones

ABREVIATURAS

- Ing.** Ingeniero
- Dep.** Departamento

ÍNDICE	PÁGINA
Carta de presentación.....	453
Siglas y Abreviaturas.....	455
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	457
Motivos del examen.....	457
Objetivos del examen.....	458
Alcance del examen.....	458
Componentes Analizados	458
Base legal.....	459
Objetivos de la empresa.....	459
CAPÍTULO II: RESULTADOS GENERALES.....	460

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVOS DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse, tiene como objeto medir la eficacia, eficiencia, efectividad y economía de los procesos administrativos que se desarrollan en los Departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística; Contabilidad, Ventas y Operaciones de la empresa Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Determinar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos de los Departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística; y Contabilidad de la empresa Soluciones Técnicas Integrales, midiendo el grado de cumplimiento de los mismos, determinando las deficiencias producidas y a su vez verificando el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, para de esta forma podamos ayudar en el caso que sea necesario a su mejoramiento y permitir que la Gerencia conozca la situación y pueda tener una visión real para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, ecología y economía de los Departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística; y Contabilidad de la empresa Soluciones Técnicas Integrales y de los procesos involucrados.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, políticas y normativas internas; y los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- ✓ Verificar que el control interno sea el adecuado para cada uno de los departamentos

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada a los Departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística; y Contabilidad de la empresa Soluciones Técnicas Integrales cubrirá el periodo comprendido desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2009, en un tiempo estimado de 320 horas laborables a partir del 01 de Diciembre del 2010.

COMPONENTES ANALIZADOS

Los componentes analizados en la auditoría realizada a la empresa Soluciones Técnicas integrales fueron los departamentos de: Recursos Humanos, Contabilidad, Adquisiciones y Logística, Ventas y Operaciones.

BASE LEGAL

Las disposiciones legales que norman las actividades de la empresa son:

- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Reglamento Interno de la empresa “S&S”
- ✓ Código del Trabajo
- ✓ Manual de Funciones
- ✓ Políticas e instructivos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Servicio de Rentas Internas

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, petrolero y eléctrico.
- ✓ Brindar un servicio industrial integral con elevados estándares de calidad, normas técnicas, altos estándares de cumplimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Garantizar tiempos de entregas de productos y servicios dentro de estándares internacionales con cero retrasos para el cliente.
- ✓ Ser la mejor opción como proveedor confiable.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que permitan mejorar los servicios y productos que se ofertan.

CAPÍTULO II

RESULTADOS GENERALES

Del análisis efectuado a los departamentos de la empresa Soluciones Técnicas Integrales, se ha obtenido como resultado lo siguiente:

FALTA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; de acuerdo a lo establecido todo el personal que forma parte de la empresa debe colaborar en la definición de la filosofía de la misma, el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

La empresa cuenta con planeación estratégica, en donde se ha definido su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores; el personal de este departamento conoce y comparte la filosofía de la empresa, pero no ha participado en su definición, debido a que no han sido tomados en cuenta por la gerencia, lo que ocasiona que el personal no se sienta comprometido con la empresa y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

1. Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.

2. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización de la filosofía de la empresa, con el fin de que los empleados conozcan hacia donde se están enfocando los objetivos y se sientan comprometidos a cumplirlos.

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.

El personal que forma parte de los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Adquisiciones y Logística, y Operaciones no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

CONCLUSIÓN

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

3. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

DESCONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES.

La empresa cuenta con Manual de Funciones para normar las actividades a cargo del personal que forma parte de la misma, este no ha sido multiplicado entre las personas que forman parte de la empresa; situación que genera un desconocimiento de su contenido, realizando sus actividades de acuerdo a la experiencia que tienen dentro de

la empresa, lo que ocasiona que no se cumplan con todas las actividades establecidas o se realicen actividades que le competen a otros departamentos.

CONCLUSIÓN

El Manual de Funciones de la empresa no ha sido multiplicado entre las personas que forman parte de la misma; situación que genera un desconocimiento de su contenido, realizando sus actividades de acuerdo a la experiencia que tienen dentro de la empresa, lo que ocasiona que no se cumplan con todas las actividades establecidas o se realicen actividades que le competen a otros departamentos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

4. Disponer a los Jefes Departamentales que realicen cada una de sus actividades de acuerdo a lo establecido en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.
5. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la socialización del contenido del Manual de Funciones para su mejor aplicación.

INEXISTENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, de acuerdo al tema “Prácticas Administrativas” del Manual de Funciones de la empresa se establece que el Gerente General es el responsable de gestionar la asignación de recursos y tecnología, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Logística no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

6. Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística la obtención de proformas sobre Sistemas Informáticos que se acoplen a las necesidades de la empresa.
7. Adquirir Sistemas Informáticos que faciliten el control y manejo de los departamentos de la empresa.

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

El Manual de Funciones de la empresa establece que dentro de las responsabilidades de la Jefe de Recursos Humanos consta la elaboración anual de un Plan de Capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento de la misma por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la reconceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

CONCLUSIÓN

La Jefe de Recursos Humanos no elabora un Plan de Capacitación para el personal, responsabilidad que consta dentro del manual de funciones, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento del contenido del Manual de Funciones por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la reconceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

8. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la elaboración del Plan anual de Capacitación para el personal.
9. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que coordine con el SECAP y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.

INAPLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS DEPARTAMENTOS.

Los departamentos que forman parte de la empresa, en su mayoría, cuentan con indicadores de Gestión, pero estos no son aplicados para medir su desempeño. Esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

CONCLUSIÓN

Los departamentos que forman parte de la empresa, no aplican indicadores de gestión para medir su desempeño, esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

10. Disponer a los Jefes departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño.

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES

La Jefe de Recursos Humanos no cumple con el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, esto se debe a que el Gerente General asume esta función como suya y impidiendo aplicar el Manual de Funciones, como resultado tenemos un incremento en la rotación de personal por selección inadecuada, debido a que no se analiza el perfil del postulante, generándose retrasos en la culminación de proyectos.

El Jefe de Adquisiciones y Logística no aplica el Manual de Funciones para el proceso de Manejo de Bodega, por no contar con un registro de ingresos y egresos, no elabora reportes mensuales de movimientos de bodega, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación son las pérdidas producidas de materiales y herramientas.

CONCLUSIONES

Los Jefes de Recursos Humanos y Adquisiciones y Logística, no cumplen con todas sus responsabilidades, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación es el incumplimiento de las tareas encomendadas a ellos.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

11. Disponer a los Jefes Departamentales que realicen sus actividades apegados a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa.
12. Disponer al Jefe de Adquisiciones y Logística, que implemente mecanismos de control para el manejo de bodega y control del inventario, mediante KARDEX por más elemental que este sea.
13. Implementar controles para evaluar el desempeño de las actividades a su cargo de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa.
14. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que inicie una campaña de socialización del contenido del Manual de Funciones, Reglamento Interno, Políticas y demás filosofía de la empresa para su correcto entendimiento y puesta en práctica.

INCUMPLIMIENTO DEL PLAZO DE LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS

El Jefe de Recursos Humanos no aplica los plazo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales (1 mes), para legalizar contratos de trabajo, esto se debe a que el personal que ingresa a trabajar en la empresa no cuenta con la documentación necesaria (cédula de identidad y papeleta de votación), para cumplir con el proceso de Legalización de Contratos produciendo problemas de desembolso de recursos financieros a la empresa por el pago de multas.

CONCLUSIÓN

El Jefe de Recursos Humanos no aplica los plazo que determina el Ministerio de Relaciones Laborales para legalizar contratos de trabajo, esto se debe a que el personal que ingresa a trabajar en la empresa no cuenta con la documentación necesaria, para cumplir con el proceso, produciendo el pago de multas.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

15. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que cumpla con el periodo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para la legalización de Contratos de Trabajo con el fin de evitar multas.

16. Solicitar al personal postulante una carpeta completa en la que conste: Hoja de vida, documentos personales, certificados, etc.

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA CONTABLE EFICIENTE

El departamento de Contabilidad cuenta con un Sistema Informático que únicamente cubre el proceso contable básico, no satisface las necesidades del giro del negocio, por no arrojar información confiable para la toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones tema “Prácticas Administrativas” el Gerente General es el responsable de gestionar la asignación de recursos y tecnología, la despreocupación de la Gerencia por innovar la tecnología ha ocasionado que no se dé un desarrollo correcto de este departamento.

CONCLUSIÓN

El departamento de Contabilidad cuenta con un Sistema Informático que no satisface las necesidades del giro del negocio, por no arrojar información confiable para la

toma de decisiones, esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia por innovar la tecnología, impidiendo el correcto desarrollo de este departamento.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

17. Invertir en la adquisición de un Sistema Contable que vaya acorde a las necesidades de la empresa de acuerdo al giro del negocio, que además sea un soporte técnico para el desarrollo del departamento que nos de confiabilidad de la gestión que realiza.

Como resultado del examen de Auditoría de Gestión a los departamentos de la empres “Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda.”, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009, se emitió el informe respectivo, de conformidad con el convenio de servicios prestados.

Particular que pongo en su conocimiento, con el fin de que se apliquen las recomendaciones de manera inmediata y obligatoria

Atentamente

Ing. Patricia Burbano

Jefe de Equipo

“Burbano & Asociados” Auditores y Asesores Cía. Ltda.

5.3.3. Seguimiento y Monitoreo



SMI. 1/2

Soluciones Técnicas Integrales S&S Cía. Ltda.

Cédula de Seguimiento y Monitoreo

Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

No.	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	OBSERVACIONES
1	Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.	Gerente General	01/03/2011	Indefinido	
2	Disponer a los Jefes Departamentales que realicen cada una de sus actividades de acuerdo a lo establecido en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.	Gerente General	01/03/2011	Indefinido	
3	Disponer a los Jefes Departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño	Gerente General	01/03/2011	Indefinido	
4	Aunar esfuerzos para obtener la certificación de calidad ISO 9000	Gerente General	01/03/2011	31/12/2012	
5	Crear estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc.	Gerente General	01/03/2011	Indefinido	
6	Invertir en la adquisición de sistemas de información, que apoyen a la ejecución de las funciones de los departamentos.	Gerente General	01/03/2011	01/04/2011	
7	Disponer que se inicie una campaña de socialización del contenido del Manual de Funciones, Reglamento Interno, Políticas y demás filosofía de la empresa para su correcto entendimiento y puesta en práctica.	Jefe de Recursos Humanos	01/03/2011	01/04/2011	

No.	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	OBSERVACIONES
8	Disponer que se cumpla con el periodo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para la legalización de Contratos de Trabajo con el fin de evitar multas.	Jefe de Recursos Humanos	01/03/2011	Indefinido	
9	Solicitar al personal postulante una carpeta completa en la que conste: Hoja de vida, documentos personales, certificados, etc.	Jefe de Recursos Humanos	01/03/2011	Indefinido	
10	Elaborar un plan de capacitación para el personal, que se acople a las necesidades de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	01/03/2011	Indefinido	
11	Disponer que se coordine con el SECAP y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos	01/03/2011	Indefinido	
12	Obtener proformas sobre Sistemas Informáticos que se acoplen a las necesidades de la empresa.	Jefe de Adquisiciones y Logística	01/03/2011	12/03/2011	
13	Disponer que se implementen mecanismos de control para el manejo de bodega y control del inventario.	Jefe de Adquisiciones y Logística	01/03/2011	Indefinido	

Elaborado por: Ing. Patricia Burbano

Fecha: 20/02/2011

Supervisado por: Ing. Jennifer Naranjo

Fecha: 20/02/2011

5.4. Actuaciones del Auditor

La auditoría realizada a la empresa Soluciones Técnicas Integrales Cía. Ltda., se efectuó con absoluta objetividad e independencia, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Ecuatorianas de Auditoría y los Manuales de la Contraloría General del Estado.

Las recomendaciones realizadas se hicieron en base a la información obtenida de la empresa y su objetivo es secundar el mejoramiento de los procesos de cada uno de los departamentos.

5.5. Control de Auditoría

El control de auditoría fue realizado por el Supervisora de Equipo, Ing. Jennifer Naranjo, quien vela por el fiel cumplimiento de los programas de trabajo establecidos por el equipo de auditoría y por la calidad del examen realizado.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Las empresas industriales para su correcto desenvolvimiento requieren diseñar una planificación estratégica que les permita fijar su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, con la finalidad de enrumbar sus actividades al cumplimiento de las mismas.
2. La aplicación de una auditoría de gestión en las empresas industriales es de suma importancia debido que nos permite realizar una evaluación objetiva y profesional, sobre los procesos que maneja la empresa, mejorarlos en el caso que sea necesario mediante recomendaciones que permitan implementar de inmediato acciones correctivas y establecer el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, aplicada en dichos procesos.
3. La importancia que ha adquirido la industria metalmecánica en esta última década, convirtiéndose en una fuente de empleo y productividad, ha generado una necesidad de evaluar permanente de su funcionamiento, a través de

indicadores de gestión que posibiliten conocer a ciencia cierta los logros y deficiencias de las mismas.

4. La carencia de tecnología de punta dentro de la empresa impide un avance ordenado de todos y cada uno de los departamentos; existiendo una verdadera desventaja competitiva frente a la competencia.

6.2. Recomendaciones

1. Elaborar anualmente una planificación estratégica con la participación directa de los trabajadores, de tal forma que sientan comprometidos con el logro de la misma.
2. Realizar anualmente una auditoría de Gestión a los departamentos de la empresa para evaluar su desempeño y el cumplimiento de normas y políticas en el desenvolvimiento de sus actividades.
3. Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan dar a conocer los logros y deficiencias de los procesos analizados, e implementar acciones correctivas.
4. La gerencia debe adquirir un sistema tecnológico de punta que redundará en el beneficio de la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividades de control.- Son procedimientos que nos permiten asegurar que las políticas de la dirección se puedan llevar a cabo, las mismas deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y los asume la dirección. Estas actividades de control se ajustan en todos los niveles de la organización, y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgo, conociendo los mismos y disponiendo de los controles destinados a evitarlos o a su vez minimizarlos.

Alcance de la auditoría.- Es la extensión y límite de una auditoría.

Auditado.- Es la organización, empresa, institución objeto del examen.

Auditor Interno.- Es el auditor que depende administrativa y financieramente de una unidad administrativa del ente auditado.

Auditor Externo.- Es la persona calificada con el fin de poder realizar auditorías.

Auditoría.- Es un examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación, revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento.

Auditoría de Gestión.- Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad, eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.

Auditoría Operativa.- Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Causa.- Es la razón fundamental por la cual se presenta la condición o el motivo por el que no se ha cumplido el criterio. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Condición.- Refleja el grado en el que los criterios están siendo logrados o aplicados. Constituyen la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

Conclusiones de Auditoría.- Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado. Se presentan a continuación de los comentarios, en forma separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos.

Control de Gestión.- Es un examen de eficacia y de eficiencia, que es efectuado a las entidades, a los recursos y a la administración, que son determinadas mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

Criterio.- Es el estándar o parámetro con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad examinada está tratando de lograr.

Criterio de Auditoria.- Es un juicio razonable, que el auditor se forma debido al cruce de información que se realiza entre lo que recopila, ya sean políticas, procedimientos, y requerimientos idóneos para poder establecer inobservancias o conformidades.

Economía.- Referente a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos idóneos, tanto en la cantidad como en la calidad.

Efecto.- Es la comparación de la condición y criterio, debe definirse en lo posible en términos cuantitativos.

Eficacia.- Es el grado en el cual un programa o actividad logra alcanzar sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia.- Es el grado en el cual un programa o actividad logra alcanzar sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto optimizando recursos.

Ejecución.- El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es la fase, por decir de alguna manera, del trabajo de campo, esta depende grandemente del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores, en esta se elaboran los Papeles de Trabajo y las hojas de nota, instrumentos que respaldan excepcionalmente la opinión del auditor actuante.

Evidencia de Auditoría.- Se encuentra constituida por información que el auditor considere relevante, registros o declaraciones verificables; puede ser cualitativa o cuantitativa, y se la puede recopilar por medio de entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente y competente.

Gestión.- Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Hallazgo de auditoría.- Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, que ha sido recopilada frente a los criterios de auditoría.

Índice.- Es el valor que da el indicador, al momento de introducirle datos, y se obtienen con el fin de evaluarlos a través de un diagnóstico.

Indicadores de Eficiencia.- Son aquellos que se encuentran relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de las tareas.

Indicadores de Eficacia.- Son aquellos relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

Normas de Auditoría.- Son los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, así como al trabajo que éste desempeña y la información que rinde como resultado del mismo.

Programa de auditoría.- Es la secuencia de pasos que han de darse en la Auditoría de forma objetiva en base a programas generales observando todos los procedimientos de auditoría, constituye la descripción de las actividades a detalle de una auditoría y la culminación o resultado de la fase de planeación.

Pruebas de cumplimiento.- Son aquellas pruebas que se aplican para adquirir la evidencia de aquellos controles internos que se identifican y funcionan de manera eficaz durante el periodo sujeto a examen, su objetivo es el de asegurarse que los procedimientos relativos a controles internos se estén aplicando como fueron establecidos.

Resultados de la Auditoría.- Es el resultado obtenido de la evaluación de la evidencia de auditoría, la misma que fue recopilada y comparada contra los criterios de auditoría.

Riesgo de Auditoría.- Es la posibilidad que existe de que el Auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a los sistemas de información del ente auditado por contener errores, desviaciones de importancia relativa.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes. El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno.

Riesgo de Detección.- Es el riesgo que se materializa a pesar de aplicar procedimientos de auditoría, este tipo de riesgo es propiedad del auditor.

Riesgo Inherente.- Se lo determina como la posibilidad de un error material por la naturaleza de del negocio o la dirección del negocio, es la posibilidad que existe de que la información financiera, Administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada, es evaluado y calificado por el Auditor para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo propio de la organización objeto de la Auditoria. Es importante señalar que el Riesgo Inherente es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, Pearson Education, México, 2007.
- ✓ MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Producciones Digitales Abya-Yala, Ecuador, 2006.
- ✓ BADILLO, Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2007.
- ✓ WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Auditoría un Enfoque Integral, 14a. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
- ✓ NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA, Edigab, Ecuador, 2004.
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Manual de funciones – Soluciones Técnicas Integrales
- ✓ Manual de Seguridad – Soluciones Técnicas Integrales
- ✓ Reglamento Interno – Soluciones Técnicas Integrales

Páginas Web:

- ✓ <http://www.geocities.com/auditoriauca/>
- ✓ <http://www.datasec.com.uy/oxely-coso.pdf>
- ✓ <http://monografias.com/auditoria/>
- ✓ <http://info.ccss.sa.cr>
- ✓ <http://www.isis.idd.uchile.cl>