



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD A DISTANCIA

**“Auditoría de gestión al componente recursos humanos de Olmedo Arias
Distribuciones Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba año 2010”**

Trabajo de fin de carrera previo la obtención del título
de Licenciada en Contabilidad y Auditoría. Contador
Público Auditor

Autores: Bravo Mancero Alicia Catalina

Gavilanes Moyano Adriana Berzabeth

Directora: Dra. Tamayo Galarza Grace Natalie

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2012

Dra. Grace Tamayo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por los estudiantes: Bravo Mancero Alicia Catalina y Gavilanes Moyano Adriana Berzabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 30 de julio del 2011

f).....

“Nosotros Bravo Mancero Alicia Catalina y Gavilanes Moyano Adriana Berzabeth declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....
Bravo Catalina
0602154148

f.....
Gavilanes Adriana
0603575135

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....
Bravo Catalina
0602154148

.....
Gavilanes Adriana
0603575135

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a
Quiénes son mi razón de existir:
A mi esposo Felipe por su amor y comprensión
A mis hijos: Karlita, Felipe y Mateo mi inspiración
A mis padres: Julio y Alicia por su apoyo y amor,
A mis hermanos: Mary, Paty, Julio, Susy, Jan,
Que con su ejemplo de perseverancia y superación
Me han conducido por este camino.
Finalmente espero que ellos compartan esta dicha
Conmigo y que este sea el inicio de muchos otros
Éxitos juntos.

Caty Bravo M.

Quiero agradecer a mi familia por el apoyo
Incondicional, su cariño y comprensión,
A mis padres por ser el pilar importante
En mi vida.
A mis hermanas Paola y Caty
Por su paciencia y apoyo
A mi esposo Wilson por su amor y comprensión
Y a la persona más importante que Dios
Me ha dado mi hija Estefhany.
Con esto quiero demostrar mi gratitud
Hacia ustedes ya que hay un largo camino
Por recorrer.

Adry Gavilanes M.

AGRADECIMIENTO

Primeramente nuestro agradecimiento a Dios por darnos la sabiduría de decidírnos por el camino de la superación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus docentes por abrírnos las puertas de su institución y brindarnos los mejores conocimientos para hacernos profesionales competitivas en nuestra sociedad.

Finalmente a cada uno de los miembros de nuestra familia, quienes de una u otra manera nos han apoyado y sabido conducirnos a la culminación de este sueño hecho realidad.

Adry y Caty

Índice de contenido

Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	xi
CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Descripción	2
1.2. Base Legal	3
1.3. Organigrama Estructural y funcional	5
1.3.1. Organigrama Estructural	5
1.3.2. Organigrama Funcional.....	6
1.4. Plan Estratégico	10
1.4.1. Misión	10
1.4.2. Visión.....	10
1.4.3. Valores	10
1.4.4. Objetivos	11
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Antecedentes.....	13
2.1.1. Control de gestión.....	13
2.1.2. Elementos de gestión	13
2.1.3 Planeación estratégica.....	15
2.2. Auditoría de gestión.....	16
2.2.1 Definición	16
2.2.2 Propósitos	16
2.2.3 Objetivos	17
2.2.4 Alcance	17
2.2.5 Enfoque.....	18
2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión.....	18
2.3. Proceso de la auditoría de gestión.....	20
2.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar	21
2.3.1.1. Objetivo	21
2.3.1.2 Actividades	21
2.3.1.3. Productos.....	22
2.3.1.4. Flujo de Actividades	22
2.3.1.5. Formatos y modelos de aplicación.....	23

2.1.2 Fase II: Planificación	23
2.2.1.2.1 Objetivos	23
2.2.1.2.2 Actividades	24
2.2.1.2.3. Productos.....	25
2.2.1.2.4. Flujo de Actividades	25
2.2.1.2.5 Formatos y modelos de aplicación	25
2.2.1.3 Fase III: Ejecución	25
2.2.1.3.1 Objetivos	26
2.2.1.3.2 Actividades	26
2.2.1.3.3 Productos.....	27
2.2.1.3.4 Flujo de Actividades	27
2.2.1.3.5 Formatos y modelos de aplicación	27
2.2.1.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	27
2.2.1.4.1 Objetivos	27
2.2.1.4.2 Actividades	28
2.2.1.4.3 Productos.....	28
2.2.1.4.4 Flujo de Actividades	28
2.2.1.5 Fase V: Seguimiento	29
2.2.1.5.1 Objetivos	29
2.2.1.5.2 Actividades	29
2.2.1.5.4 Flujo de Actividades	30
2.2.1.5.5 Formatos y modelos de aplicación	30
2.3 Indicadores de gestión	30
2.3.1 Indicadores Cuantitativos y Cualitativos	31
2.3.2 Indicadores de uso universal	31
2.3.3 Indicadores globales, funcionales y específicos	34
2.4 Herramientas para la auditoría de gestión	34
2.4.1 Equipo multidisciplinario	34
2.4.1.1 Auditores.....	34
2.4.1.2 Especialistas	34
2.4.2 Control interno	35
2.4.2.1 Componentes del control interno	36
2.4.2.1.1 Ambiente de control	36
2.4.2.1.2 Valoración de riesgo.	37
2.4.2.1.3 Las actividades de control.....	37
2.4.2 Riesgos de la Auditoría de Gestión	37
2.4.3. Muestreo de la auditoría de gestión	38
2.4.3.1 Tipos de muestreo	38
2.4.4 Evidencia suficiente y competente	39
2.4.4.1 Elementos.....	39
2.4.4.2 Clases	39
2.4.4.3 Confiabilidad.....	39

2.4.5 Técnicas utilizadas	39
2.4.5 Papeles de Trabajo	43
2.4.5.1 Propósito	43
2.4.5.2 Características	43
2.4.5.3 Objetivos	43
2.4.5.4 Custodia y Archivo	44
CAPITULO III	
APLICACION PRÁCTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Fase I Conocimiento preliminar.....	46
3.1.1 Orden de trabajo.....	46
3.1.2 Notificación del trabajo:	48
3.1.3.1 Antecedentes.....	50
3.1.3.2 Base Legal	50
3.1.3.3 Misión.....	50
3.1.3.4 Visión	51
3.1.3.5 Valores.....	51
3.1.3.6 Objetivos.....	52
3.2. Fase II Planificación.....	53
3.2.1 Planificación Preliminar (Memorando)	53
1.- Tipo de examen	53
2.- Objetivos de la auditoría.....	53
Tabla 2: Programa de auditoría de gestión - Fase I.....	58
Resumen de resultados del control interno	63
Fase III Ejecución	69
1. Cuestionarios de control interno por subcomponente PT1	69
1. Fichas técnicas de indicadores PT2	73
2.1 Análisis e Interpretación	90
3. Cédulas Narrativas PT3	107
4. Encuestas	111
5. Hojas de hallazgos por cada subcomponente.....	115
3.6 Fase IV: Comunicación de resultados.....	119
Informe de Auditoría de Gestión a Recursos Humanos.....	119
1.4.1. Misión	120
1.4.2. Visión.....	120
1.4.3. Valores	120
1.4.4. Objetivos	121
Conclusiones y Recomendaciones	129
Conclusiones	129
Recomendaciones	129
Bibliografía	131
ANEXOS	132
ANEXO N°. 1	132

De la empresa	132
ANEXO No 2.	149
Cuestionarios de Control Interno	149
ANEXO No. 3.....	161
Encuestas al personal	161
ANEXO N°4.....	181

Resumen Ejecutivo

La presente auditoría de gestión se ha realizado revisando la misión, visión, objetivos, base legal que nos permiten conocer la empresa en su totalidad y saber cuáles son sus debilidades y fortalezas encontrándonos que una debilidad en el sistema de gestión de la empresa es recursos humanos pues no se encuentra un departamento formal para este recurso.

Se ha evaluado el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja el departamento de recursos humanos de Olmedo Arias Cía. Ltda., para así determinar si se logran los objetivos planteados, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Evaluación que hemos efectuado con ayuda de las siguientes técnicas: observación, entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, instrumentos.

Cada uno de los subcomponentes contenidos en recursos humanos se han desarrollado en la empresa, y su efectividad según los instrumentos aplicados es satisfactoria.

Es importante destacar que aunque los procesos en si son manejados y conocidos por todo el personal, se deben reformular procedimientos y actualizar el manual correspondiente para que sean efectivos y eficientes en un 100%.

CAPITULO I
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., nace como un negocio unipersonal, localizado en la provincia de Cotopaxi, en el cantón Saquisilí, destinado para iniciar la distribución de los productos de cervecería con su marca líder Pilsener, cuya presupuesto de venta mensual promediaba las 5000 docenas. Con el transcurso del tiempo y debido a la buena administración de sus propietarios los esposos Luis Olmedo y Carlota Arias de Olmedo en el año 1992, la empresa Cervecería Nacional les asigna una nueva zona: La provincia de Chimborazo, con una venta que redondeaba las 9000 docenas mensuales, el mercado fue creciendo vertiginosamente lo que se refleja en el promedio de docenas que se venden mensualmente.

El movimiento financiero creció en la misma magnitud y cervecería enmarcándose en procesos de globalización que se traducen en su venta a la subsidiaria del grupo SABMiller (Sudáfrica) trata de estandarizar los modelos de distribución de sus otras compañías a nivel mundial por esta razón el día lunes 2 de enero del 2006 Luis Olmedo se transforma en una compañía de responsabilidad limitada llegando a tomar el nombre de: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., razón social con la que funciona actualmente con un promedio de venta mensual de 75000 docenas de las diferentes marcas y presentaciones de la empresa.

El 14 de febrero del 2011 la compañía SABMiller le asigna una zona geográfica más extensa que se extiende hasta la provincia de Bolívar, con una venta promedio de 20000 docenas.

1.1.1. Descripción

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., es una empresa local y provincial, establecida para comercializar bebidas de moderación y todo tipo de refrescos.

Son una empresa líder en el mercado, que planifica, organiza, asigna, y controla todos los recursos comprometidos con la administración distribución y comercialización de bebidas logrando altos estándares de distribución con sus clientes mediante el desarrollo de una cobertura integral y exclusiva a través de una gestión competitiva, de un equipo humano con actitud compromiso y entusiasmo.

Compañía de Cervezas Nacionales, una empresa subsidiaria de SABMiller PLC, se dedica a la fabricación y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes. Su principal marca es Pilsener con una participación del mercado del 81%, y una participación de todas nuestras cervezas a nivel nacional del 93%. Cuenta con dos plantas ubicadas en Quito y Guayaquil.

1.2. Base Legal

Esta empresa se constituyó en la ciudad de Riobamba el día lunes 02 de enero del 2006 como una compañía de responsabilidad limitada, que se registró por la Ley de compañías, los códigos de comercio y civil, y los estatutos, tiene por objeto la compra, venta, distribución, repartición, y comercialización de bebidas de moderación fabricadas por Cervecería Nacional.

La empresa tiene un capital social de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una (USD 1.00) que están representados en certificados de aportación de la siguiente manera:

TABLA N. 1

Composición del capital de “Olmedo Arias Cía. Ltda.”

Socio	No. Participación	Cap. Suscrito y pagado	Porcentaje
Segundo Luis Olmedo Albuja	260	USD. 260,00	65%
Luis Felipe Olmedo Arias	40	40,00	10%
Mónica Elizabeth Olmedo Arias	40	40,00	10%
Marco Patricio Olmedo Arias	60	60,00	15%
TOTAL	400	400,00	100%

Tomado de: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Esto constituye el capital suscrito y pagado de la compañía.

La empresa tiene una duración de cincuenta años plazo que podrá ampliarse o restringirse mediante resolución de la Junta General de Socios y a través de los trámites de ley.

La sociedad está administrada y dirigida por la Junta General de Accionistas y la Gerencia.

La Junta General de Accionistas se reúne mínimo una vez al año. El Gerente convoca a Junta General cuando estima conveniente a los intereses de la compañía.

Entre las obligaciones Tributarias es necesario mencionar que la empresa es un Contribuyente Especial, por lo tanto obligada a llevar contabilidad y cumplir con todas las disposiciones que esto implica como pago mensual de IVA, pago de las retenciones en la fuente que realiza, elaboración y envío de los anexos transaccionales, pago del anticipo del impuesto a la renta anual.

En lo referente a las obligaciones como compañía, se encuentran las de presentar anualmente los balances en la Superintendencia de compañías.

1.3. Organigrama Estructural y funcional

Gráfico #1

1.3.1. Organigrama Estructural

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.



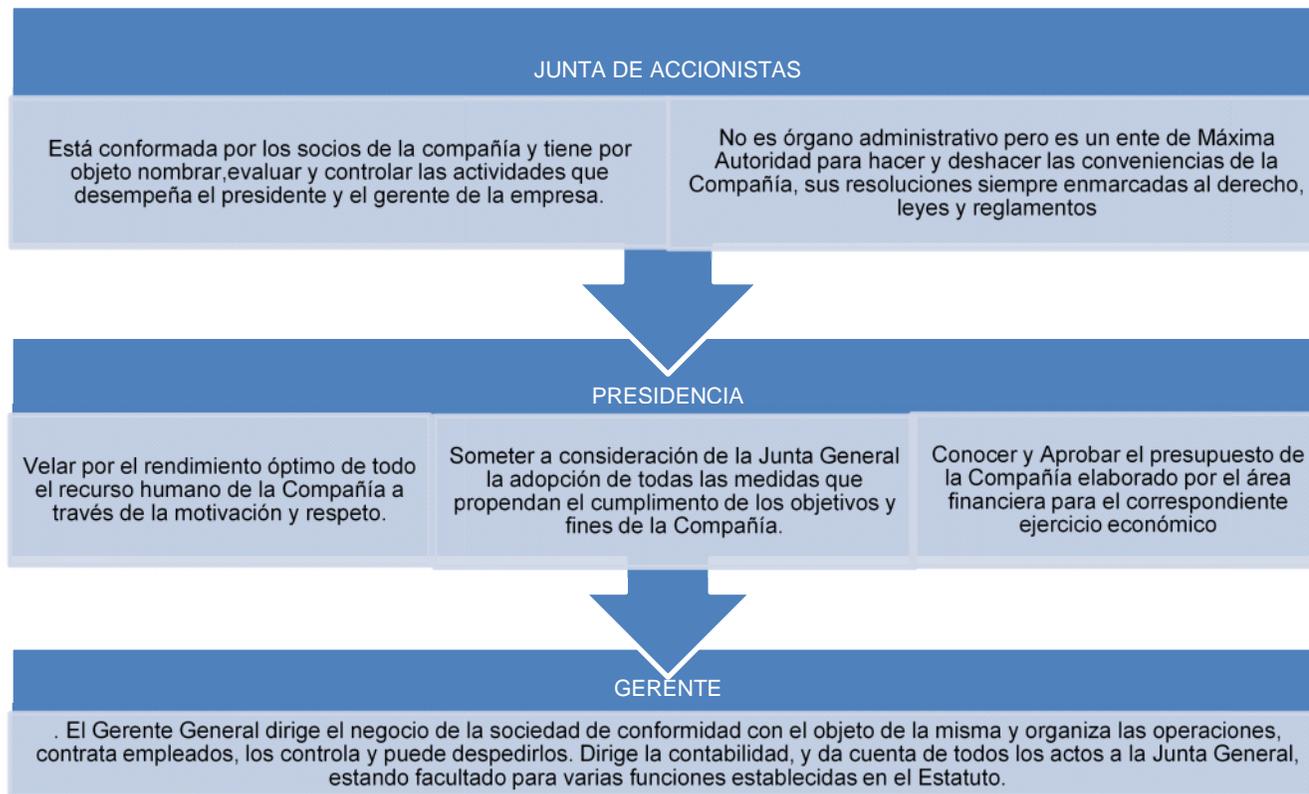
La empresa cuenta con tres niveles jerárquicos

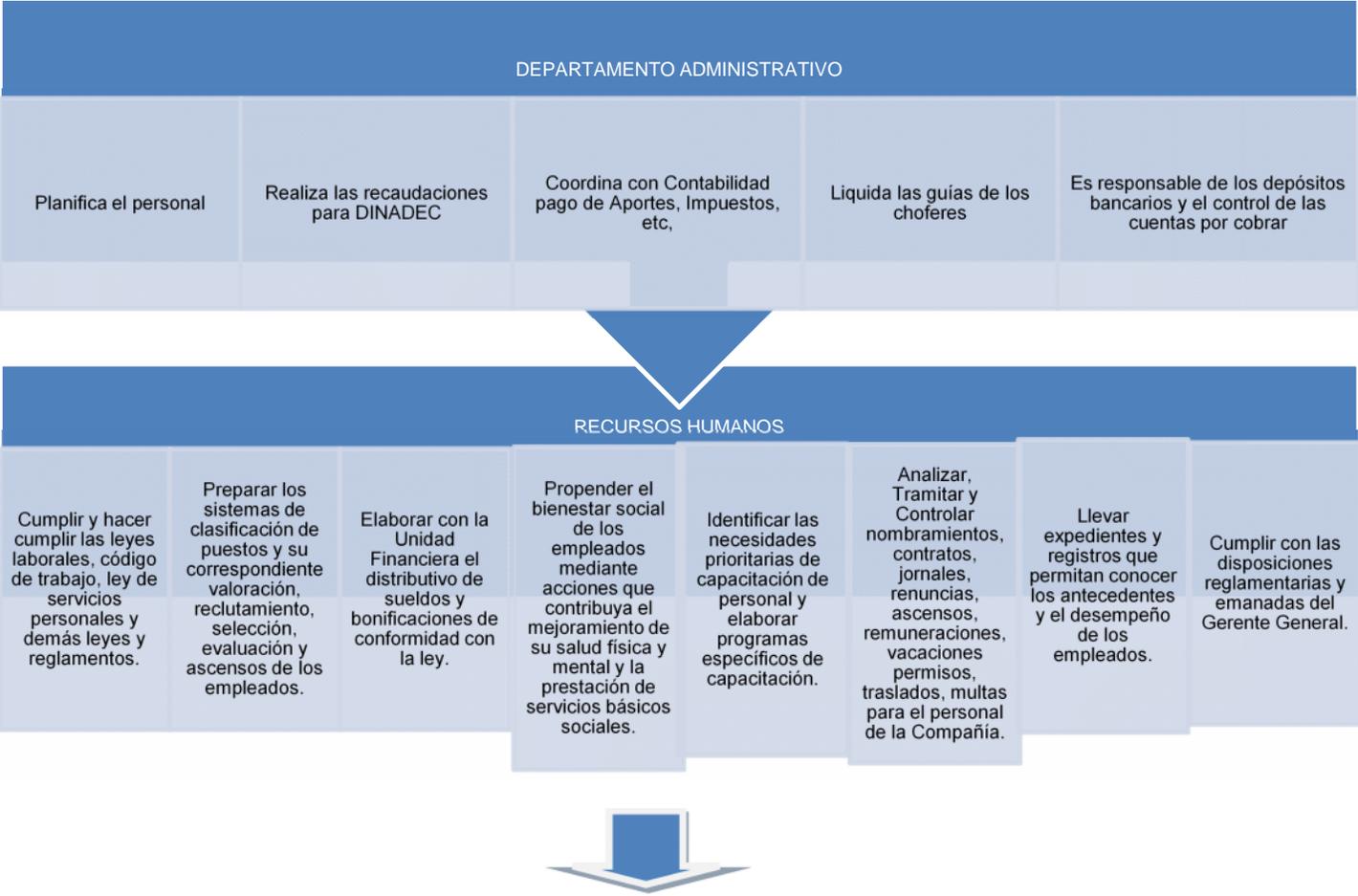
- ∇ El nivel directivo que abarca: La junta de accionistas, presidencia y gerencia.
- ∇ Nivel ejecutivo que incluye a los jefes de departamentos: administrativo, financiero y de ventas.
- ∇ Y el nivel operacional que incluye el personal de las diferentes áreas.

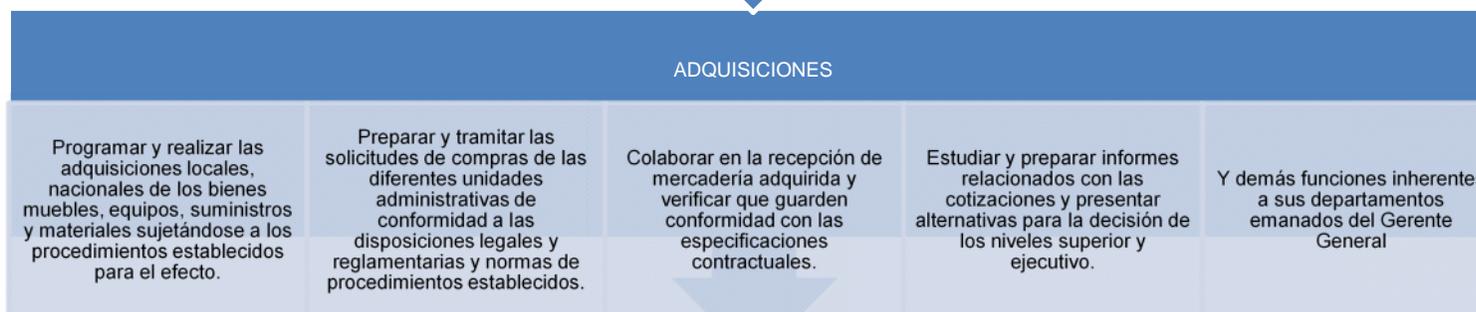
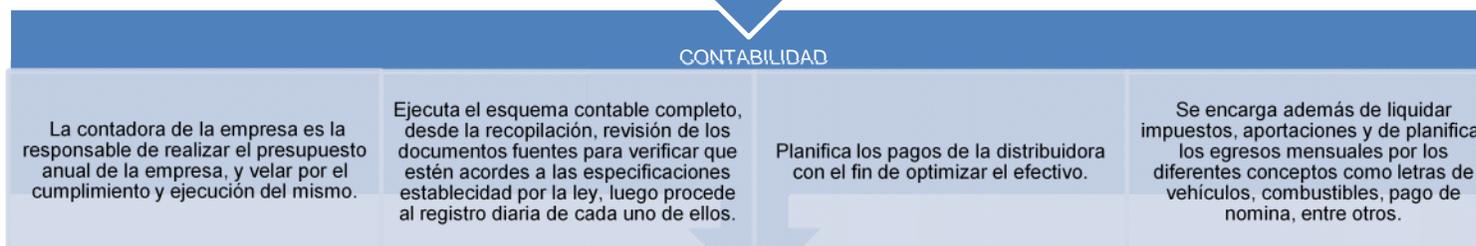
Gráfico #2

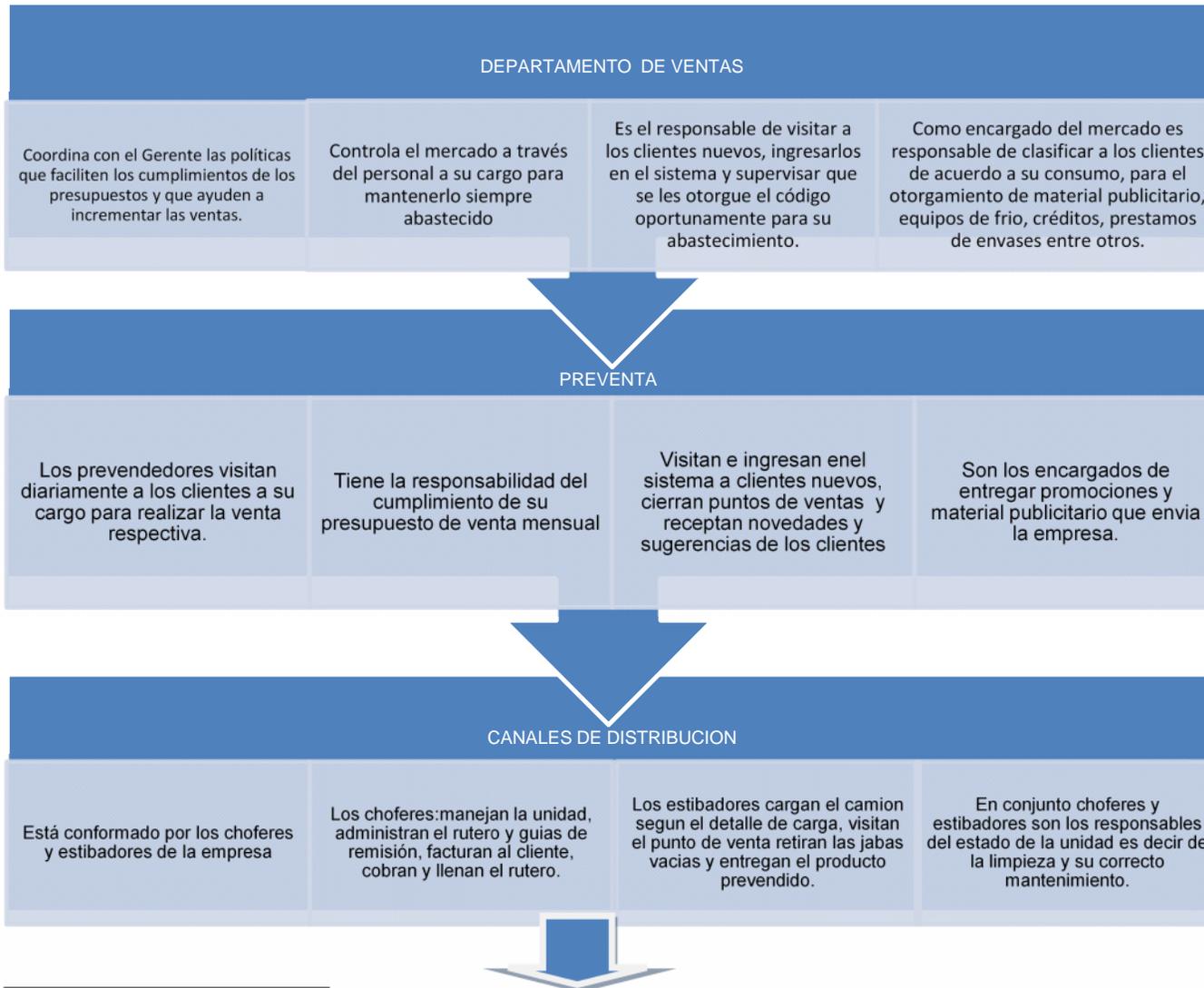
Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

1.3.2. Organigrama Funcional









¹ Fuente: Manuales de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

1.4. Plan Estratégico

1.4.1. Misión

Ser una Compañía capaz de satisfacer las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad basados en la atención oportuna, ágil y sistemática con todos los productos elaborados por Compañía de Cervezas Nacionales, y al mismo tiempo fortalecernos como empresa para obtener altos niveles de rentabilidad por la comercialización de dichos productos, aportando así al desarrollo de la comunidad y del país.

1.4.2. Visión

Seguir manteniendo el liderazgo en el mercado asignado por Compañía de Cervezas Nacionales a través de la implementación y desarrollo de nuevas políticas de comercialización y distribución, mediante el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la distribuidora.

1.4.3. Valores

- Responsabilidad y cumplimiento en la distribución de los productos elaborados por Cervecería Nacional
- Honradez de la fuerza de ventas en el manejo de las transacciones comerciales con el cliente
- Seriedad y transparencia en el manejo de la política de precios
- Apoyo a la creación de negocios y microempresas
- Solidaridad
- Amabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

- Actitud de Servicio
- Desarrollo Continuo
- Liderazgo
- Uso adecuado de los recursos
- Vinculación con la comunidad

1.4.4. Objetivos

- Mantener el liderazgo de la compañía en el mercado asignado.
- Implementar políticas y estrategias de distribución acorde a las necesidades y demandas del mercado, con estándares de calidad.
- Establecer políticas de finanzas y productividad del negocio.
- Cubrir todos los puntos de venta de la provincia.
- Cumplir con los presupuestos asignados por CCN e incrementar cada año el volumen de ventas
- Posicionar en el mercado todos los productos elaborados por CCN
- Proporcionar productos y servicios diferenciados a los clientes

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

El cambio organizacional, las nuevas tecnologías y el entorno cambiante obligan a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia y a involucrarse en estos cambios para lograr competitividad, entonces es fundamental para la empresa contar con el recursos humanos adecuado y calificado para enfrentar estos aspectos del mundo actual.

La auditoría de gestión que nosotros enfocaremos en este aspecto de la organización tiene por objeto evaluar el grado de eficiencia y efectividad en la utilización del recurso humano de la empresa con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de los procedimientos y procesos establecidos en las diferentes fases del proceso de desarrollo del recursos humanos de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

2.1.1. Control de gestión

Control, son todos los mecanismos, instrumentos, etc., con que la empresa cuenta para asegurar el cumplimiento de las actividades y el alcance de los objetivos planteados, de manera que los actos administrativos se ajusten a las normas legales, y referentes técnicos y científicos establecidos para su efecto.

Gestión, en cambio se define como el conjunto de actividades que implica establecimiento de metas, evaluación de su desempeño, y una estrategia administrativa que garantice su supervivencia.

El control de gestión es el examen de la eficiencia y efectividad de las actividades de la empresa o entidad mediante la evaluación de procesos administrativos, utilización de indicadores, y la determinación de la distribución de utilidades producto de su actividad.

2.1.2. Elementos de gestión

Tabla No. 2
 Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
 Elementos del control de gestión

<u>Elemento</u>	<u>Definición</u>
Economía.-	Se refiere a la adquisición o provisión de los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctos, en el momento oportuno, en el lugar convenido y al precio previsto.
Eficiencia.-	Es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aproveche al máximo la capacidad instalada y que se asegure el cumplimiento de los parámetros técnicos – productivos que garanticen la calidad, que las mermas o desperdicios que se generen en dichos procesos sean los mínimos, y que los trabajadores conozcan las labores a ejecutar.
Eficacia.-	Son los resultados que brindan los efectos deseados, se mide comparando los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición de objetivos y metas.
Ecología.-	Se refiere a que las condiciones, operaciones y practicas deben ser reconocidos y evaluados contemplando el ambiente y su impacto.
Ética.-	Se expresa en la moral y conducta individual y grupal, la misma que debe ser un elemento básico en la gestión empresarial que debe cumplir con leyes, deberes y otras normas que rigen la sociedad.
Equidad.-	En la gestión empresarial privada se habla de equidad en cuanto al trato igualitario del personal, y de la exigencia del cumplimiento de sus obligaciones y la ejecución de sus derechos.

Además de las seis “e” tenemos, los siguientes elementos del control de gestión:

- ◆ Rendimiento.- es la gestión gerencial o desempeño en busca de la eficacia con eficiencia y economía en las operaciones, busca la excelencia: permitir la satisfacción del cliente por encima de sus expectativas.

- ◆ Calidad.- se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la organización para asegurar la entrega de productos o servicios cada vez de mejor calidad, evaluando constantemente dichos procesos de manera que los recursos se utilicen eficientemente.
- ◆ Resultados.- son los elementos de gestión más importantes, ya que con estos el auditor puede comprobar la efectividad de los parámetros o indicadores diseñados por la administración que podrán determinar la efectividad: calidad en todos los procesos y la satisfacción del cliente.
- ◆ Impacto.- repercusión a mediano y largo plazo de los productos o servicios prestados, en la actualidad es muy importante analizar y evaluar el impacto ambiental, y social de los mismos.
- ◆ Excelencia Gerencial.- es la búsqueda del logro de los objetivos empresariales, asegurar la dinámica de la organización, elevar la moral y lograr la satisfacción de los clientes.
- ◆ Control Interno.-es un instrumento de gestión, por lo tanto la idoneidad, eficacia y estructura conciernen al personal administrativo.

2.1.3 Planeación est

La planificación estratégica es una herramienta a través de la cual la empresa define su misión, visión, establece objetivos, metas y estrategias a emplear para una gestión administrativa exitosa.

Es necesario que la empresa u organización cuestione interrogantes como: ¿dónde está? ¿Quién es?, ¿qué hace? ¿Hacia dónde va?, esto define la visión de la empresa, le permite ubicarse en el entorno real y determinar a donde pretende llegar la empresa en el futuro.

La misión es formalizar el propósito de la empresa y en lo posible superarlo, pero formularlo es un proceso más dinámico y exige el análisis de muchas otras interrogantes y aspectos formales de la misma institución tanto internos como la capacidad instalada la producción, el personal, etc. y externos, como el entorno legal, la competencia, las políticas gubernamentales entre otras.

Los objetivos son la declaración formal de lo que la organización desea alcanzar producto de su gestión, se pueden formular para mediano o largo plazo, y por lo tanto tienen que ser relevantes tanto para la organización interna como para su entorno.

Las metas de gestión hacen referencia a la calidad de procesos, la meta puede ser interna (eficacia, eficiencia) o externa (calidad en los productos), las metas deben tener el propósito de mejorar los procesos en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.

2.2. Auditoría de gestión

2.2.1 Definición

La auditoría de gestión al desarrollo del departamento de Recursos humanos de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., en particular tiene por objeto contribuir con la gerencia a determinar posibles irregularidades o incumplimiento de procesos, y establecer en qué etapa del proceso de control se dan estas anomalías o irregularidades, para dotar a la gerencia de herramientas válidas para la toma oportuna y ágil de decisiones.

De lo antes expresado se puede concluir que la auditoría de gestión es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

2.2.2 Propósitos

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,

- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.2.3 Objetivos

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

2.2.4 Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- e) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- f) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- d) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar;

deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.2.5 Enfoque

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas

razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

Criterio profesional del auditor

- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión

Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información

Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.

Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno

- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación se detallan:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables

2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa

3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural

4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades

 - El alcance de la autom.
 - La dispersión geográfica

5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

6. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.3. Proceso de la auditoría de gestión

Para realizar una auditoría eficiente y cuyos resultados al final brinden un aporte viable a

la empresa es necesario seguir una secuencia lógica enmarcada en actividades que tiendan a conseguir una mayor efectividad en el proceso mismo y en los resultados a obtener.

2.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar

2.3.1.1. Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

2.3.1.2 Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a. La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b. La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa:

Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

2.3.1.3. Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

2.3.1.4. Flujo de Actividades

1. Director de auditoría designa supervisor y jefe de equipo y dispone visita previa.
2. Supervisor y jefe de equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
3. Supervisor y jefe de equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.
4. Supervisor y jefe de equipo obtienen información y documentación de la entidad.

5. Supervisor y jefe de equipo determinan y evalúan la visión, misión, objetivos y metas.
6. Supervisor y jefe de equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas.
7. Supervisor y jefe de equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
8. Supervisor y jefe de equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
9. Supervisor y jefe de equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría.
10. Director de auditoría emite la orden de trabajo.

2.3.1.5. Formatos y modelos de aplicación

1. Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.
2. Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
3. Componentes determinados en auditorías piloto realizadas por la DA-I
4. Indicadores de gestión utilizados en auditorías piloto realizadas por la DA-I
5. Equipos multidisciplinarios que participaron en auditorías piloto realizadas por la DA-I

2.1.2 Fase II: Planificación

2.2.1.2.1 Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo' de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

2.2.1.2.2 Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:
 3. a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); e) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
- b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un memorando de planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a la cinco "E", breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1,3 Y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

2.2.1.2.3. Productos

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

2.2.1.2.4. Flujo de Actividades

1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente
3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación
- 4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría
5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.
- 6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

2.2.1.2.5 Formatos y modelos de aplicación

1. Memorando de planificación
2. Cuestionario de evaluación específica de control Interno por componentes
3. Flujo gramas de procesos
4. Programas de trabajo por componentes

2.2.1.3 Fase III: Ejecución

2.2.1.3.1 Objetivos

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

2.2.1.3.2 Actividades

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo ya la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados:

igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

2.2.1.3.3 Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

2.2.1.3.4 Flujo de Actividades

1. Equipo multidisciplinario programas que incluyen procedimientos aplica los pruebas y procedimientos.
2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones
5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.
6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

2.2.1.3.5 Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del informe de auditoría de gestión

2.2.1.4 Fase IV: Comunicación de resultados

2.2.1.4.1 Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto

económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

2.2.1.4.2 Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de

2.2.1.4.3 Productos

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes

Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

2.2.1.4.4 Flujo de Actividades

1. Supervisor y jefe de equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.

2. Subdirector revisa el borrador de informe.

3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final

4. Jefe de equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.

5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.

6. Supervisor y jefe de equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
7. Supervisor y jefe de equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes
8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
9. Director de auditoría previa revisión suscribe el informe.
10. La Dirección de planificación y evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.
11. Contralor o Subcontralor aprueban el informe.
12. Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

2.2.1.5 Fase V: Seguimiento

2.2.1.5.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

2.2.1.5.2 Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, según corresponda, con el siguiente propósito:

Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

- a) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" Y de la importancia de 103 resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- b) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

2.2.1.5.3 Productos

Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.

Encuesta sobre el servicio de auditoría.

Constancia del seguimiento realizado.

Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

2.2.1.5.4 Flujo de Actividades

1. Director de auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría.
2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.
3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.
4. Auditor designado obtiene de la dirección de responsabilidades el oficio de determinación.
5. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo,
- 6 Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría
7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.
- 8 Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la dirección de responsabilidades y departamento de coactivas de la CGE, en el Ministerio Público y Función Judicial.

2.2.1.5.5 Formatos y modelos de aplicación

1. Cronograma aplicación de recomendaciones
2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
3. Constancia del seguimiento realizado

2.3 Indicadores de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

2.3.1 Indicadores Cuantitativos y Cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización

2.3.2 Indicadores de uso universal

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- 1) *Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.*- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización

de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2) Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.

Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3) Indicadores de recursos- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración
- Administración de los recursos logísticos.

4) Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5) Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6) Indicadores interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren al uso de indicadores en Auditoría de gestión permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

7) Indicadores de aprendizaje y adaptación.- Para nosotros en particular este indicador es muy importante porque evalúa al talento humano y su comportamiento dentro de los procesos evolutivos, tecnológicos grupales y de identidad. Son importantes porque nos dicen que el talento humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión asignada está de acuerdo a la función realizada.

2.3.3 Indicadores globales, funcionales y específicos

Para evaluar la gestión de la entidad como un todo es necesario volver a formular la misión, visión objetivos lo que permitirá establecer nuestras propias metas con respecto a la productividad y gestión.

- 1) Globales.- miden aspectos cuantitativos tanto monetarios como no monetarios, también evalúan la planificación estratégica.
- 2) Funcionales.- evalúa cada función o actividad de acuerdo a características propias de cada empresa, sin embargo los indicadores globales deben ser adaptados a funciones o actividades específicas.
- 3) Específicos.- se refieren a una actividad determinada o bien a un área o actividad en particular.

2.4 Herramientas para la auditoría de gestión

2.4.1 Equipo multidisciplinario

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

2.4.1.1 Auditores

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

2.4.1.2 Especialistas

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

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

2.4.2 Control interno

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

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

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

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar.
- Rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.

- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la auditoría de gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

2.4.2.1 Componentes del control interno

2.4.2.1.1 Ambiente de control.

El núcleo de una organización es su personal, (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y su profesionalidad) y el entorno en el que se trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

2.4.2.1.2 Valoración de riesgo.

Es una actividad que debe practicar la dirección de cada organización, pues esta debe conocer los riesgos con lo que se enfrenta, debe fijar objetivos, integrar actividades de ventas, comercialización, etc., para que la empresa funciones en forma coordinada pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

2.4.2.1.3 Las actividades de control

Estas consisten en políticas y procedimientos tendientes a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos, deben llevarse a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados, la salvaguarda de los activos y la segregación de funciones.

- 1 La información y comunicación
- 2 Actividades de monitoreo y supervisión

2.4.2 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Ninguna auditoría está exenta de errores y/u omisiones, y estas afectan el criterio del auditor expresado en su informe, para prevenir o minimizar esto en la auditoría esta debe planificarse de manera que se pueda establecer expectativas razonables que permitan identificarlos, a partir de :

- a) Criterio profesional del auditor
- b) Regulaciones legales y profesionales
- c) Identificar errores con efectos significativos

Es necesario tener en cuenta los riesgos propios de la auditoría:

- . Riesgo inherente
- . Riesgo de detección
- . Riesgo de control

Para evaluar la existencia de riesgos es necesario:

- Conocer los riesgos propios de la actividad

- Conocer lo adecuado del diseño del control interno
- Determinar los procedimientos sustantivos contenidos del programa a aplicar

Es importante conocer los factores generalizados del riesgo de auditoría:

1. Determinar la confianza de la dirección respecto al control interno
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de bienes o activos
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional
4. Evaluar la posibilidad de errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad.
5. Medir la importancia del tamaño de auditoría en relación al personal tanto de la empresa como de los auditores que participan.
6. Determinar la importancia que la alta dirección le otorga a la auditoría

2.4.3. Muestreo de la auditoría de gestión

“Es la aplicación de un proceso de auditoría a menos del 100% de partidas dentro de un grupo de operaciones con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.”

La aplicación de la muestra de auditoría tiene los siguientes objetivos:

1. Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos establecidos.
2. Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluyen en los registros y operaciones.

El auditor debe considerar que independientemente del tipo de muestreo que utilice nunca podrá abarcar la totalidad de operaciones por lo que el grado de certeza siempre debe considerar el riesgo de auditoría, que en gran parte dependerá de esta selección.

2.4.3.1 Tipos de muestreo

- Muestreo de apreciación o no estadístico.-responden a un criterio por lo que el tamaño, y evaluación son de carácter subjetivo del auditor.
- Muestreo estadístico.- aplica técnicas estadísticas, por lo que provee al auditor una medición cuantitativa de su riesgo.

Cuando el auditor ha decidido el tipo de muestreo a utilizar debe verificar que los objetivos de la auditoría y el universo de la muestrén estén acordes:

La misión, visión, valores, objetivos de la organización

Manejo eficiente de los recursos

La calidad esperada por el usuario
La normativa legal de cada institución
Los indicadores de gestión establecidos por cada institución.

2.4.4 Evidencia suficiente y competente

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtienen los auditores sobre los hechos que examinan y cuando son competentes y suficientes son el respaldo del examen y sustentan el informe.

2.4.4.1 Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría se requiere de la unión de dos elementos: que sean suficientes (característica cuantitativa) y que sea competente (característica cualitativa),

Evidencia suficiente, cuando son en cantidad y en los tipos de evidencia que sean útiles.

Evidencia competente, cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.4.4.2 Clases

Tenemos varios tipos de evidencias

- Físicas, se obtienen de inspección y observación directa.
- Testimonial, a través de entrevistas
- Documentales, se obtienen de fuentes externas
- Analítica, es el resultado de comparaciones, con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.4.4.3 Confiabilidad

Para que una evidencia sea válida debe ser confiable y creíble, la calidad de la evidencia varía de acuerdo a la fuente de procedencia, así tenemos que son:

De mayor confiabilidad, cuando proceden de fuentes externas a la empresa

De menor confiabilidad, cuando su procedencia es del interior de la empresa.

2.4.5 Técnicas utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio del auditor para la determinación de la utilización y combinación de técnicas y practicas adecuadas, que le permitan la obtención de evidencia competente, suficiente y pertinente.

Entre las más utilizadas tenemos:

Cuadro N°.2

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Técnicas

Verificación

Técnicas

Ocular

- a) Comparación, es la determinación de similitudes o diferencias entre dos o más hechos u operaciones.
- b) Observación, verificación visual que realiza el auditor durante una actividad o proceso
- c) Rastreo, es el seguimiento y control de una actividad en un proceso o de un proceso a otro.

Verbal

- a) Indagación, es la obtención de información mediante averiguaciones generalmente sobre aspectos o hechos no documentados
- b) Entrevista, se realiza a funcionarios y a externos de la entidad que requiere ser confirmada.

Encuesta, utiliza cuestionarios cuyos resultados deben después ser tabulados

Escrita

- a) Análisis, consiste en la separación y evaluación crítica y minuciosa de elementos o partes que conforma una actividad, proceso
- b) Confirmación, comunicación independiente y por escrito de personal propio o terceros de la entidad para comprobar la autenticidad de los registros y cifras.
- c) Conciliación, consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes
- d) Tabulación, consiste en agrupar resultados importantes que permitan llegar a conclusiones.

Documental

- a) Comprobación, consiste en confirmar la legalidad, autenticidad de las operaciones realizadas por un entidad a través del examen de documentación justificadora.
- b) Cálculo consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética una operación resultado presentado en un informe
- c) Revisión selectiva rápida revisión o examen del universo de datos u operaciones para separarlas que no son normales y requieren una atención especial.

Física

- a) Inspección involucra el examen físico y ocular de activos documentos para establecer su existencia y autosuficiencia.
- b) Inspección involucra el examen físico y ocular de activos documentados para establece5r su existencia

2.4.5 Papeles de Trabajo

Se definen como el conjunto de cédulas documentos y medios magnéticos (tendencia cero papeles) elaborados y obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en el examen realizado.

Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por el seguido, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribo en relación con su examen

2.4.5.1 Propósito

- Constituir el fundamento de que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas todo esto de acuerdo con las NAGA.

2.4.5.2 Características

- Prepararse en forma clara y precisa
- Su contenido incluirá tan solo datos exigidos a juicio del auditor
- Deben elaborarse sin enmendaduras asegurando la confiabilidad de la información.
- Se adoptaran las medidas necesarias para garantizar su custodia y confidencialidad

2.4.5.3 Objetivos

Principales.-

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría

Secundarios.-

- Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados como de las muestras seleccionadas.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero

- Constituir un elemento importante para la programación de auditorías posteriores
- Informar a la entidad sobre deficiencias observadas
- Sirven como defensa en posibles litigiosos cargos en contra del auditor.

2.4.5.4 Custodia y Archivo

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor por lo que es su responsabilidad su archivo y conservación.

Preguntas

1. Establecimiento de los objetivos de la entidad:
2. Planificación estratégica.
3. de los factores del entorno de control.
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
5. Identificación y análisis de riesgos.
6. Gestión de riesgos.
7. Dirección de las actividades de gestión.
8. Identificación, recopilación y comunicación de información.
9. Supervisión
10. Acciones correctivas

CAPITULO III

APLICACION PRÁCTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Fase I Conocimiento preliminar

3.1.1 Orden de trabajo

Loja, 25 de febrero del 2011

C&A Auditores Asociados

Presente

De mi consideración

Por medio de la presente me dirijo a ustedes Lic. Catalina Bravo y Lic. Adriana Gavilanes, solicito la realización de la auditoría de gestión al departamento de Talento Humano, comprendido de 01 enero al 31 de diciembre del período 2010, de la empresa Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

Objetivos de la auditoría

General:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa o entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Específicos:

- ▶ Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos
- ▶ Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control
- ▶ Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos
- ▶ Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas

- ▶ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ▶ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ▶ Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial

Por la atención que se sirvan dar a la presente anticipo mi agradecimiento.

Atte.

Ing. Grace Tamayo

3.1.2 Notificación del trabajo:

C&A

AUDITORES ASOCIADOS

Riobamba, 2 de Mayo del 2011.

Ing.

Luis Felipe Olmedo

GERENTE

OLMEDO ARIAS DISTRIBUCIONES CIA. TDA.

Presente.-

De mi consideración:

El motivo de la presente es para notificar que *C&A Auditores Asociados* iniciara con la Auditoría de Gestión en la Empresa Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda. del departamento de recursos humanos correspondiente al período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010, la misma que se realizará de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos, se llevara a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente los resultados a obtenerse.

La auditoría incluirá las pruebas de los registros que juzguemos necesarias, una parte importante de los procedimientos serán los pasos a seguir para conocer la empresa y sus posibles riesgos.

El proceso está programado así:

Inicio del trabajo en campo:	5 de mayo 2011
Terminación del trabajo de campo:	15 de junio 2011
Entrega del informe de auditoría:	18 de julio 2011

A fin de obtener resultados favorables y eficientes se da por entendido que el 2 de mayo el personal encargado del departamento de Recursos humanos proporcionara todos los registros y documentación, necesaria para el análisis correspondiente.

Solicito completa colaboración y facilidades por parte del personal, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la institución, por el período determinado y la estructura del control interno.

Atentamente,

Catalina Bravo, Adriana Gavilanes
C&A Auditores Asociados

3.1.3. Informe de visita previa

3.1.3.1 Antecedentes

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., es una empresa local y provincial, establecida para comercializar bebidas de moderación y todo tipo de refrescos.

Son una empresa líder en el mercado, que planifica, organiza, asigna, y controla todos los recursos comprometidos con la administración distribución y comercialización de bebidas logrando altos estándares de distribución con sus clientes mediante el desarrollo de una cobertura integral y exclusiva a través de una gestión competitiva, de un equipo humano con actitud compromiso y entusiasmo.

Compañía de Cervezas Nacionales, una empresa subsidiaria de Sumiller PLC, se dedica a la fabricación y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes. Su principal marca es Pilsener con una participación del mercado del 81%, y una participación de todas nuestras cervezas a nivel nacional del 93%. Cuenta con dos plantas ubicadas en Quito y Guayaquil.

3.1.3.2 Base Legal

Esta empresa se constituyó en la ciudad de Riobamba el día lunes 02 de enero del 2006 como una compañía de responsabilidad limitada, que se regirá por la Ley de compañías, los códigos de comercio y civil, y los estatutos, tiene por objeto la compra, venta, distribución, repartición, y comercialización de bebidas de moderación fabricadas por Cervecería Nacional.

La empresa tiene un capital social de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una (USD 1.00) que están representados en certificados de aportación de la siguiente manera:

3.1.3.3 Misión

Ser una Compañía capaz de satisfacer las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad basados en la atención oportuna, ágil y sistemática con todos los productos elaborados por Compañía de Cervezas Nacionales, y al mismo tiempo fortalecernos como empresa para obtener altos niveles de rentabilidad por la

comercialización de dichos productos, aportando así al desarrollo de la comunidad y del país.

3.1.3.4 Visión

Seguir manteniendo el liderazgo en el mercado asignado por Compañía de Cervezas Nacionales a través de la implementación y desarrollo de nuevas políticas de comercialización y distribución, mediante el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la distribuidora.

3.1.3.5 Valores

- Responsabilidad y cumplimiento en la distribución de los productos elaborados por Cervecería Nacional
- Honradez de la fuerza de ventas en el manejo de las transacciones comerciales con el cliente
- Seriedad y transparencia en el manejo de la política de precios
- Apoyo a la creación de negocios y microempresas
- Solidaridad
- Amabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Actitud de Servicio
- Desarrollo Continuo
- Liderazgo
- Uso adecuado de los recursos
- Vinculación con la comunidad

3.1.3.6 Objetivos

- Seguir manteniendo el liderazgo de la compañía en el mercado asignado.
- Implementar políticas y estrategias de distribución acorde a las necesidades y demandas del mercado, con estándares de calidad.
- Establecer políticas de finanzas y productividad del negocio.
- Cubrir todos los puntos de venta de la provincia.
- Cumplir con los presupuestos asignados por CCN e incrementar cada año el volumen de ventas
- Posicionar en el mercado todos los productos elaborados por CCN²
- Proporcionar productos y servicios diferenciados a los clientes

² Cervecería Nacional

3.2. Fase II Planificación

3.2.1 Planificación Preliminar (Memorando)

1.- Tipo de examen

Mediante oficio No. S/N de 2 de mayo de 2011, el Ing. Felipe Olmedo, en atención a nuestro requerimiento, previa la obtención del título de licenciadas en Contabilidad y Auditoría, autoriza ejecutar una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano de la Empresa Olmedo Arias Distribuciones.

El día 29 de Mayo iniciamos la visita a las instalaciones de la empresa, a las 7:00 am., somos recibidas por el Gerente Ing. Felipe Olmedo, quien nos guía en el recorrido. Las oficinas administrativas son nuestro primer punto visitado, estas cuentan con 3 secciones:

a.- Gerencia,

b.- Área administrativa –financiera:

- Jefe administrativa quien es la encargada de personal.
- El área financiera en la que se encuentra la contadora general y su asistente

c.- Bodega o Inventarios

2.- Objetivos de la auditoría

General:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa o entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Específicos:

- ▶ Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos
- ▶ Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control
- ▶ Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos

- ▶ Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas
- ▶ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ▶ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ▶ Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial

3.- FECHA DE INTERVENCION	Fecha estimada
- Orden de trabajo	02 mayo 2011
- Inicio del trabajo en el campo	05 mayo 2011
- Finalización del trabajo en el campo	15 junio 2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	24 junio 2011

4.- EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Coordinador	Catalina Bravo
- Supervisor	Grace Tamayo
- Jefe de equipo	Adriana Gavilanes
- Jefe de talento humano	Cecilia Pogo

5.- DIAS PRESUPUESTADOS

– 30 Días laborables, distribuidores en las siguientes fases	
–FASE I, Conocimiento Preliminar	2 días
– FASE II, Planificación	7 días
– FASE III, Ejecución	16 días
– FASE IV, Comunicación de Resultados	1 día

6. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

- Copias, libros, folletos
- Movilización

7. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

7.1 Información General de la Entidad

Base legal

Esta empresa se constituyó en la ciudad de Riobamba el día lunes 2 de enero

del 2006 como una compañía de responsabilidad limitada, que se regirá por la Ley de compañías, los códigos de comercio y civil, y los estatutos, tiene por objeto la compra, venta, distribución, repartición, y comercialización de bebidas de moderación fabricadas por Cervecería Nacional.

La empresa tiene un capital social de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una (USD 1.00) que están representados en certificados de aportación de la siguiente manera:

TABLA N. 1

Composición del capital de “Olmedo Arias Cía. Ltda.”

Socio	No. Participación	Cap. Suscrito y pagado	Porcentaje
Segundo Luis Olmedo Albuja	260	USD. 260,00	65%
Luis Felipe Olmedo Arias	40	40,00	10%
Mónica Elizabeth Olmedo Arias	40	40,00	10%
Marco Patricio Olmedo Arias	60	60,00	15%
TOTAL	400	400,00	100%

Tomado de: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Esto constituye el capital suscrito y pagado de la compañía.

La empresa tiene una duración de cincuenta años plazo que podrá ampliarse o restringirse mediante resolución de la Junta General de Socios y a través de los trámites de ley.

La sociedad está administrada y dirigida por la Junta General de Accionistas y la Gerencia.

La Junta General de Accionistas se reúne mínimo una vez al año. El Gerente

convoca a Junta General cuando estima conveniente a los intereses de la compañía.

Entre las obligaciones Tributarias es necesario mencionar que la empresa es un Contribuyente Especial, por lo tanto obligada a llevar contabilidad y cumplir con todas las disposiciones que esto implica como pago mensual de IVA, pago de las retenciones en la fuente que realiza, elaboración y envío de los anexos transaccionales, pago del anticipo del impuesto a la renta anual.

En lo referente a las obligaciones como compañía, se encuentran las de presentar anualmente los balances en la Superintendencia de compañías.

Estructura Orgánica

- Junta de Accionistas
- Presidente
- Gerente

Departamento Administrativo

Talento humano

Departamento financiero

Contabilidad

Adquisiciones

Bodega

Departamento de Ventas

Preventa

Canales de distribución

Misión

Ser una Compañía capaz de satisfacer las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad basados en la atención oportuna, ágil y sistemática con todos los productos elaborados por Compañía de Cervezas Nacionales, y al mismo tiempo fortalecernos como empresa para obtener altos niveles de rentabilidad por la comercialización de dichos productos, aportando así al desarrollo de la comunidad y del país.

Visión

Seguir manteniendo el liderazgo en el mercado asignado por Compañía de Cervezas Nacionales a través de la implementación y desarrollo de nuevas políticas de comercialización y distribución, mediante el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la distribuidora.

Objetivos

- ✓ Seguir manteniendo el liderazgo de la compañía en el mercado asignado.
- ✓ Implementar políticas y estrategias de distribución acorde a las necesidades y demandas del mercado, con estándares de calidad.
- ✓ Establecer políticas de finanzas y productividad del negocio.
- ✓ Cubrir todos los puntos de venta de la provincia.
- ✓ Cumplir con los presupuestos asignados por CCN e incrementar cada año el volumen de ventas.
- ✓ Posicionar en el mercado todos los productos elaborados por CCN
- ✓ Proporcionar productos y servicios diferenciados a los clientes

Actividades principales

La empresa Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda. Se dedica a la comercialización de productos de cervecería Nacional subsidiaria de la Sudafricana Submiller.

Financiamiento

Las actividades de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., son financiadas por sus actividades de comercialización y por la utilidad que genera el negocio

Componentes escogidos para la fase de ejecución

El componente escogido es:

Departamento Administrativo

- Subcomponente
Recursos Humanos

a. Alcance

Componente: Olmedo Arias Cía. Ltda.

Subcomponente: Talento Humano periodo 2010

Tabla 2: Programa de auditoría de gestión - Fase I

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar la notificación del trabajo al Gerente con el fin de dar conocer el trabajo a efectuarse y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.		Adriana Gavilanes	2 de Mayo
2	Efectuar una visita a las instalaciones de la Empresa y realizar una entrevista al Gerente, para conocer la conformación del personal de la Empresa y obtener la información necesaria.		Adriana Gavilanes, Catalina Bravo	5 de Mayo
3				
4	Revisar la reglamentación interna de la Empresa como estatutos, reglamentos, políticas y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la Institución.		Catalina Bravo	7 de Mayo
5	Efectuar y aplicar un cuestionario de control interno con el fin de evaluar su estructura.			
6	Realizar o verificar si la Empresa posee un análisis FODA para obtener información que me oriente a la realización del trabajo.		Catalina Bravo	10 Mayo
7	Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoría. Elaborar el informe correspondiente a la primera fase.		Adriana Gavilanes	12 de Mayo
			Adriana Gavilanes	15 de Mayo

Evaluación Preliminar Estructura de Control Interno Cuestionario					
No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
	Gestión Empresarial				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? - ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				2010 Personal de la empresa
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión? · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				

6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados? En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

Matriz de Ponderación
 Componente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
 Subcomponente: Recursos Humanos

Componente	Ponderación	Calificación
1. Conocen los fines que persigue la empresa.	6	6
2. La empresa cuenta con una planificación estratégica	6	5
3. El personal conoce la misión, visión, metas y objetivos	6	6
4. Se mide al gestión con parámetros de gestión	6	3
5. Se mide el servicio al cliente	6	3
6. Se evalúa la gestión empresarial.	6	5
7. Se comunican los resultados de la gestión empresarial	6	4
8. La empresa cuenta con un análisis foda por aéreas	6	4
TOTAL	48	36

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

Determinación del nivel de riesgo

Calificación porcentual	Grado de confianza	Niveles de riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{calificación total}}{\text{ponderación total}} \cdot 100$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{36}{48} \cdot 100$$

$$\text{Confianza ponderada} = 75\%$$

Resultado:

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

Resumen de resultados del control interno

- El personal tanto administrativo como de distribución (ventas) se encuentra uniformado, pero solo el bodeguero y montacarguista utilizan casco, orejeras y puntas de acero.
- Podemos notar a priori que las funciones se encuentran claramente identificadas por el personal, pero nos llama la atención que no exista un sistema de control de asistencia y horas de trabajo, esta primera inquietud se la señalamos a la persona encargada del personal quien manifiesta que en el caso del personal de distribución (choferes y estibadores) su modalidad de trabajo esta especificada en el reglamento interno de la empresa y consiste en entregar un determinado número de puntos de venta al día, número que es monitoreado tanto externa como internamente, es decir desde Guayaquil por SABMiller quien controla los puntos de venta visitados por cada unidad y el tiempo que utiliza el personal pues existe un patrón o punto de referencia a nivel nacional.
- Al indagar acerca del registro del personal obtuvimos documentación completa y detallada de cada uno de los empleados de la empresa. También se nos presentaron roles de pago.
- Sobre el proceso de reclutamiento de personal pudimos apreciar que a pesar de que la empresa cuenta con manuales de procesos estos no se aplican eficientemente, lo que puede representar una falencia.
- Al recorrer la parte externa de las oficinas el área de Almacenamiento de producto que es bastante extensa 900 ms. Aproximadamente, observamos que existe solo una persona responsable para la limpieza, la misma que es ocasional.
- Esta primera visita nos toma alrededor de 23 minutos.

Principales fuerzas y debilidades

Fortalezas.-

Decisión política del gerente de estimular cambios en la empresa necesarios para el apropiado funcionamiento de la organización.

Personal capacitado en las destrezas físicas propias de su cargo.

Infraestructura, capacidad instalada, tecnología de punta.

Capacitación per cápita anual de 72 horas.

Debilidades.-

Encargado de recursos humanos con otras funciones, que le impiden dedicar el 100% de tiempo a este recurso.

Preparación académica a nivel superior

Las instalaciones no cumplen los requerimientos adecuados para el personal con el que cuenta la empresa.

No existen políticas definidas para la selección del personal.

No se aplican criterios técnicos para la clasificación y valoración de puestos.

Principales oportunidades y amenazas

Oportunidades.-

El programa de excelencia en distribución implementada desde hace varios años por la Subsidiaria permite un mejoramiento continuo del personal.

Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como del privado

El crecimiento del mercado es un indicador de las posibilidades de expansión de la empresa por lo que la empresa cuenta ya con un plan a mediano plazo de expansión de sus instalaciones.

Contar con la predisposición de la Gerencia, Junta de Accionistas para dotar de la logística necesaria para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Amenazas.-

Dependencia de una instancia superior (SABMiller) que fija políticas y especificaciones para el talento humano de las distribuidoras en general.

Las políticas laborales actuales que restan competitividad a la operación.

La falta de seguridad jurídica en el país

Fase II: Planificación

Programa de trabajo

Programa de Trabajo				
Componente: RRHH				
Subcomponente: Presupuesto del departamento de recursos humanos				
No.		Ref./ PT	Elaboración	Fecha
	Objetivo			
1.	Verificar hasta qué punto se cumple con el presupuesto designado para el departamento de recursos humanos.		A.B.G.M	01-06-2011
	Procedimiento			
1.	Evaluar el control interno específico del subcomponente.	P/T1		01-06-2011
2.	Aplicar indicadores para el subcomponente.	P/T2		01-08-2011
3.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	P/T3		01-09-2011
	Específicos			
	Solicite documentación del presupuesto de recursos humanos proyectado y ejecutado del año 2010. Solicite el plan de cursos de capacitación del personal y verificar si fueron cumplidos. Verificar en indagar si el espacio físico e infraestructura es adecuado para el trabajo. Solicitar los roles de pago para la verificación si se paga los incentivos por el cumplimiento de metas.			
		Elaborado por: A.B.G.M Fecha: 01-06-2011		

Programa de Trabajo				
Componente: RRHH				
Subcomponente: Manual de funciones				
No.		Ref./ PT	Elaboración	Fecha
	Objetivo			
1.	Verificar hasta qué punto se cumple el manual de funciones que existe en la empresa.		A.B.G.M	01-10-2011
	Procedimiento			
1.	Evaluar el control interno específico del subcomponente.	P/T1		01-11-2011
2.	Aplicar indicadores para el subcomponente.	P/T2		01-12-2011
3.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	P/T3		01-12-2011
	Específico			
	Solicitar información en la que indique el movimiento del personal por las diferentes áreas de trabajo. Solicite documentación donde que pueda verificar si se cumple con la valuación de puestos de todo el personal y si existen procedimientos. Solicitar información sobre los días perdidos de trabajo o las horas y si se encuentran debidamente justificados. Indagar al personal y verificar si existe la socialización de todo el personal que labora en la empresa.			
		Elaborado por: A.B.G.M Fecha: 01-10-2011		

Programa de Trabajo				
Componente: RRHH				
Subcomponente: Servicio al cliente				
No.		Ref./ PT	Elaboración	Fecha
	Objetivo			
1.	Verificar el grado de satisfacción del cliente acerca del servicio que recibe, a través de evaluaciones de quejas y reclamos atendidas.		A.C.B.M	01-11-2011
1.	Procedimiento Evaluar el control interno específico del subcomponente.	P/T1		01-12-2011
2.	Aplicar indicadores para el subcomponente.	P/T2		01-13-2011
3.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	P/T3		01-13-2011
	Específicos			
	Verifique la existencia de registros y estadísticas de quejas de los clientes. Analice el tratamiento de estos registros. Determine si el proceso seguido para solucionar las quejas es el que indica el manual de procedimientos. Analice si el proceso de retroalimentación es eficaz y contribuye al mejoramiento de las actividades del personal en su conjunto.			
		Elaborado por: A.C.B.M Fecha: 01-13-2011		

Programa de Trabajo				
Componente: RRHH				
Subcomponente: Seguridad e higiene industrial				
No.		Ref./ PT	Elaboración	Fecha
	Objetivo			
1.	Determinar el cumplimiento de las normas y estándares de seguridad e higiene, establecidas en la normatividad legal vigente y en el manual de procedimientos de la empresa.		A.C.B.M	01-14-2011
	Procedimiento			
		P/T1		01-12-2011
1.	Evaluar el control interno específico del subcomponente.			
		P/T2		01-12-2011
2.	Aplicar indicadores para el subcomponente.			
		P/T3		01-12-2011
3.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente			
	Específicos			
	Solicite el plan de dotación de uniformes y ropa o equipo de trabajo. Indague al personal, planes de contingencia, y Verifique los registros referentes a la entrega-recepción de equipo y uniformes de trabajo. Analice si el personal (administrativo) cuenta con el mobiliario adecuado para sus funciones.			
		Elaborado por: A.C.B.M Fecha: 01-15-2011		

Fase III Ejecución

1. Cuestionarios de control interno por subcomponente **PT1**

EVALUACION CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		Hoja N° 1			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	Jefe departamento Recursos Humanos	SI	NO	NA	
1	¿La empresa cuenta con presupuesto para el departamento de recursos humanos?	X			
2	¿Se capacita al personal?	X			
3	¿El departamento de recursos humanos administra en función de planes y programas de incentivos?	X			
4	¿Se ejecuta programas de mejoras en la infraestructura del departamento de recursos humanos?	X			
5	¿Se ha definido políticas para los salarios según el nivel administrativo y operativo del personal?	X			
6	¿Los salarios son pagados a tiempo y completo?	X			
7	¿El personal se encuentra afiliado al IESS?	X			
8	¿Usted se encuentra cómodo en su lugar de trabajo la infraestructura es adecuada?		X		

EVALUACION CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		Hoja Nº 1			
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	Personal Administrativo (Contadora)	SI	NO	NA	
1	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?	X			
2	¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?	X			
3	¿Se dispone de registros del personal y fichas de control por ausentismo de los mismos?	X			
4	¿Existen procedimientos para el reclutamiento y selección del personal?	X			
5	¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos?	X			
6	¿El personal operativo se integra al administrativo?	X			
7	¿Hay planes para la socialización del personal?	X			
8	¿Considera que es buena la relación empleador vs empleado?	X			

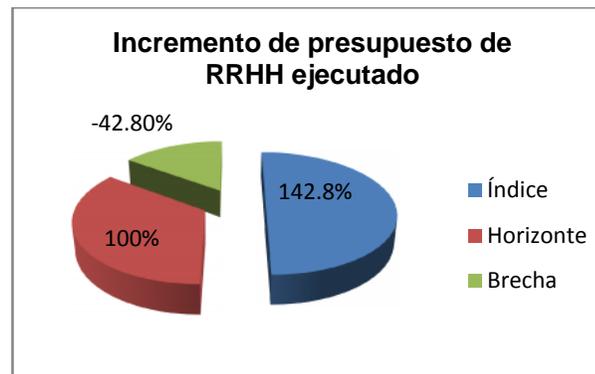
EVALUACION CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		Hoja N° 1			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	Jefe Administrativo	SI	NO	NA	
1	¿Se ha desarrollado un programa de mejoramiento continuo de la calidad en la atención al cliente?	X			
2	¿Se apoya a las personas que tienen contacto directo con el cliente, proporcionándoles la información necesaria para que lleven a cabo su trabajo?	X			
3	¿Ha sido útil para la empresa resolver la insatisfacción de clientes para innovar el servicio?	X			
4	¿Existe relación entre el mejoramiento del nivel educativo del personal y la calidad del servicio?	X			
5	¿Cuenta la empresa con todas las certificaciones de calidad exigidas dentro del territorio nacional?	X			
6	¿La empresa cumple con los estándares de calidad necesarios para el mantenimiento de las certificaciones que le han sido acreditadas?	X			

EVALUACION CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		Hoja N° 1			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	Jefe de Recursos humanos	SI	NO	NA	
1	¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?	X			
2	¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?	X			
3	¿Existe un programa para el mantenimiento, la conservación y limpieza de las instalaciones?				
4	¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?	X			
5	¿Se llevan registros de la entrega de equipos de protección al personal y su frecuencia?	X			
6	¿Se evalúa y controla la utilización adecuada y completa del equipo de protección personal en las tareas diarias?	X			

1. Fichas técnicas de indicadores PT2

Objetivo: Incrementar la ejecución del departamento de recursos humanos en un 5% hasta el 31 de diciembre 2010

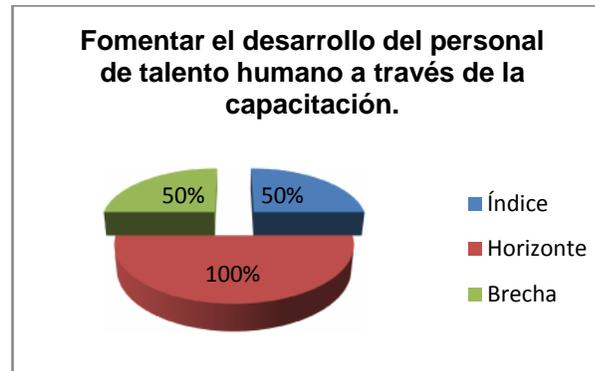
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Financiero	Falta de recursos económicos	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100$ = 7.14%	%	Período	5 %	Departamento financiero	Brecha = 100% - 142.8% Brecha = - 42.8%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Fomentar el desarrollo del personal de recursos humanos 100% a través de la capacitación hasta el 31 de diciembre 2010

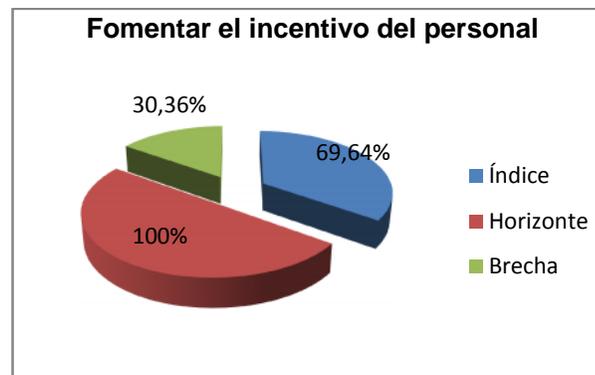
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Aprendizaje y crecimiento	Falta de recursos económicos	— = 50%	%	Período	100 %	Departamento Recursos Humanos	— Brecha = 100% - 50% Brecha= 50%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Fomentar el 100% del incentivo al personal hasta el 31 de diciembre 2010

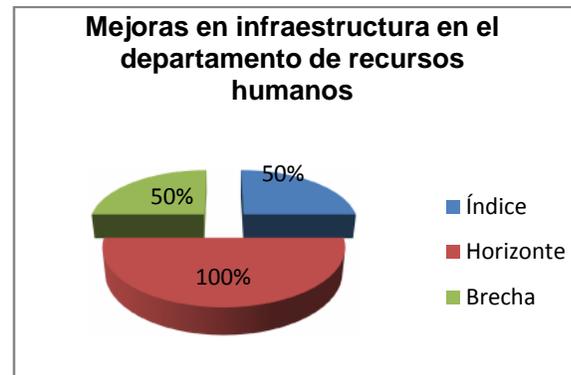
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Motivación	Falta de recursos económicos y cumplimiento en las metas establecidas.	$\frac{69,64}{100} = 69,64\%$	%	Período	100 %	Departamento Contabilidad	Brecha = 100% - 69,64% = 30,36%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Optimizar el 100% en mejoras de infraestructura en el departamento de recursos humanos hasta el 31 de diciembre :

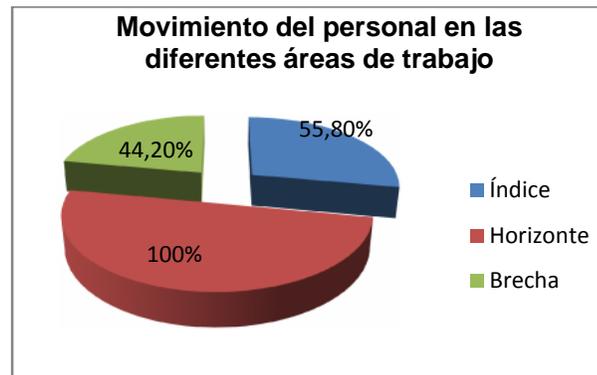
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Mejoras en infraestructura	Falta de recursos económicos.	$\frac{50}{100} = 50\%$	%	Período	100 %	Departamento Financiero	Brecha = 100% - 50% Brecha = 50%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Fomentar el 80% el movimiento del personal en las diferentes áreas de trabajo hasta el 31 de diciembre del 2010.

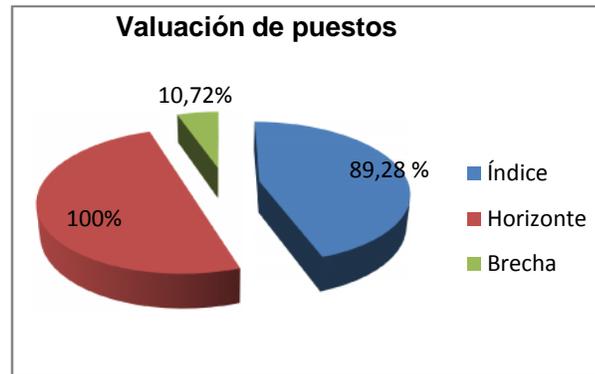
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Aprendizaje y crecimiento	Falta de conocimiento de las otras áreas de trabajo.	$\frac{55,80}{100} = 44,64\%$	%	Período	80 %	Departamento Recursos Humanos	Brecha = 100% - 55,80% = 44,20%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
 Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Optimizar en un 60% la valuación de puestos hasta el 31 de diciembre del 2010.

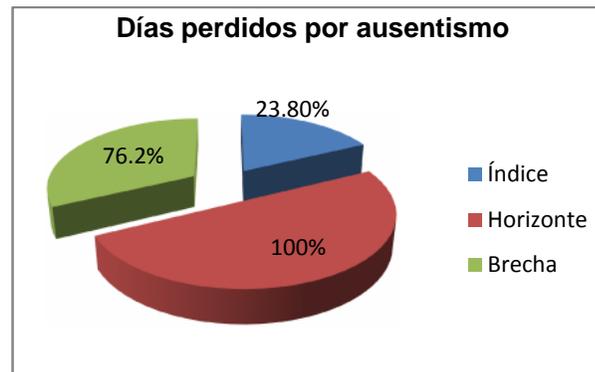
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Valuación de puestos	No cumple el tiempo establecido para ser evaluado.	$\frac{46,43}{88} = 53,57\%$	%	Período	60 %	Departamento Recursos Humanos	Brecha = 100% - 89,28% Brecha=10,72 %



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Reducir un 15% los días perdidos por ausentismo del personal hasta el 31 de diciembre del 2010

Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Tasa de riesgo	Permisos por calamidad doméstica o problemas familiares.	$\frac{\text{---}}{\text{---}} = 3,57\%$	%	Período	15 %	Departamento Recursos Humanos	Brecha =100% -2: Brecha=76,20 %



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar un 100% la socialización del personal hasta el 31 de diciembre del 2010

Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Tasa de riesgo	Falta de afinidad y compañerismo.	$\frac{44,64}{100} = 44,64\%$	%	Período	100 %	Departamento Recursos Humanos	Brecha = 100% - 44,64% = 55,36 %



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar el cumplimiento de las entregas a los clientes en un 5% hasta el 31 de diciembre 2010

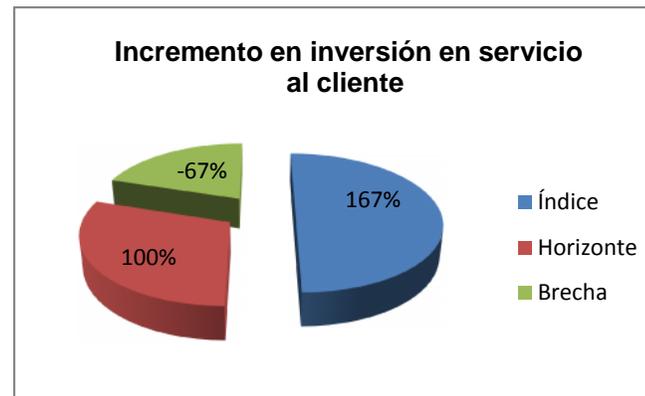
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Eficiencia	Falta de recursos materiales	$\frac{\text{---}}{\text{---}} = 2,00 \%$	%	Período	5 %	Departamento de Recursos humanos	Brecha = 100% - 40% Brecha = 60%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar la inversión en servicio al cliente en un 5% hasta el 31 de diciembre 2010

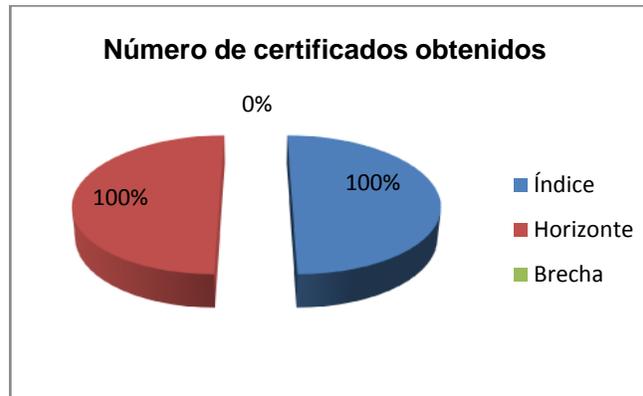
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Calidad	Falta de recursos económicos Falta de compromiso del personal.	$\frac{\text{Inversión en servicio al cliente}}{\text{Inversión total}} = 8,33 \%$	%	Período	5 %	Departamento financiero	Brecha = $100\% - 167\% = -67\%$



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Mantener las acreditaciones y certificados de calidad vigentes en el 100% hasta el 31 de diciembre 2010

Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Calidad	Falta de capacitación e implementación de estrategias que permitan la obtención de estos certificados	$\frac{\text{Índice}}{\text{Horizonte}} = 100\%$	%	Periodo	100 %	Departamento financiero	Brecha = $100\% - 100\%$ Brecha = 0%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar la participación del personal en el comité de seguridad en un 10% durante el período

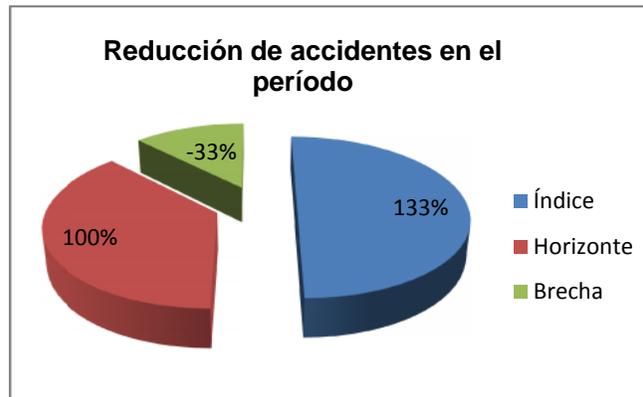
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Calidad	Falta de capacitación e implementación de estrategias que permitan la obtención de estos certificados	_____	%	Período	10 %	Departamento financiero	_____ Brecha =100% -1: Brecha=-20%



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Reducir los accidentes en un 15% durante el período

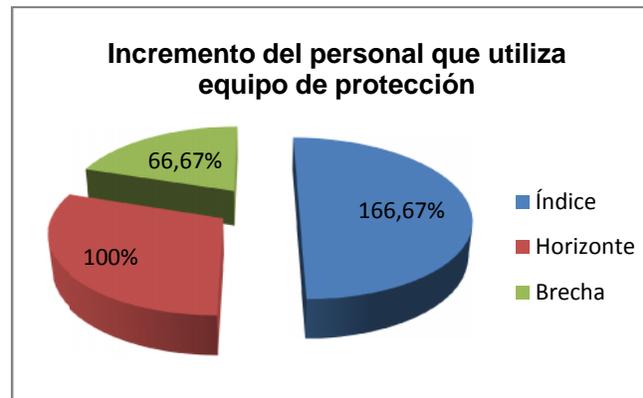
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretac
Protección y Seguridad	Ocurrencia de incendios, choques, caída de paletas.	$\frac{\text{---}}{\text{---}} = 20\%$	%	Período	15 %	Departamento financiero	<p>---</p> <p>Brecha = 100% - 133% = -33%</p>



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
 Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar el número de personas que utilizan equipo de protección en un 20% durante el período

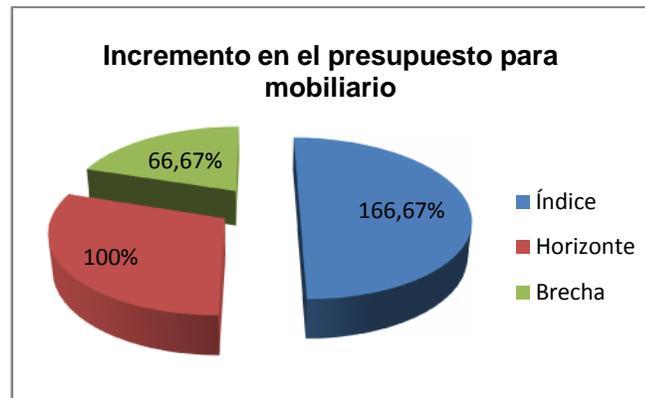
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Protección y Seguridad	Falta de colaboración del personal en la utilización del equipo de protección.	$\frac{33,33}{100} = 33,33\%$	%	Período	20 %	Departamento financiero	Brecha = $100\% - 33,33\% = 66,67\%$ Brecha = $-66,67\%$



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar el presupuesto para mobiliario en un 15% en el período 2010

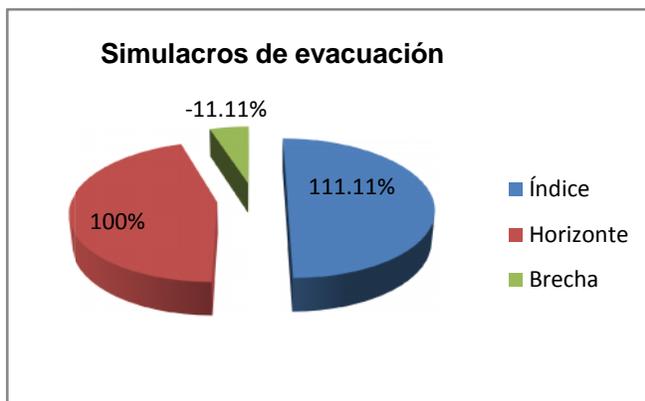
Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Protección y Seguridad	Falta de colaboración del personal en la utilización del equipo de protección.	$\frac{\text{Presupuesto actual}}{\text{Presupuesto objetivo}} = 25\%$	%	Período	15 %	Departamento financiero	Brecha = $100\% - 166,67\% = -66,67\%$



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
 Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

Objetivo: Incrementar el número simulacros en caso de eventos fortuitos en un 30% durante el período

Nombre de Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Protección y Seguridad	Falta de personal calificado para la realización de esta actividad.	$\frac{0}{100} = 0\%$	%	Período	30 %	Departamento financiero	Brecha = $100\% - 0\% = 100\%$ Brecha = $100\% - 11.11\%$



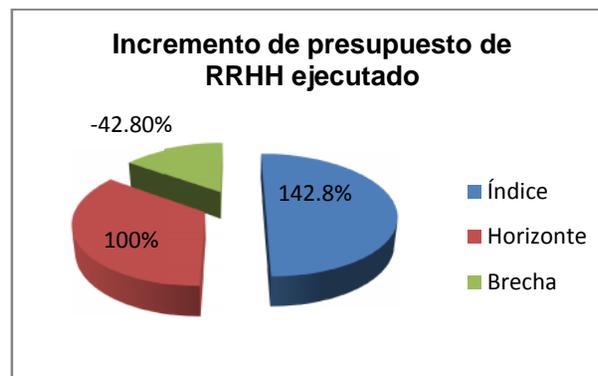
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

2.1 Análisis e Interpretación

Perspectiva financiera

Indicador: Porcentaje de incremento en la ejecución del presupuesto del departamento de Recursos Humanos.

El presente indicador mide el incremento del presupuesto ejecutado por el departamento de recursos humanos de un período, para la presente tesis el indicador se encuentra con resultados al 2010, la meta planteada es el 5% de incremento al año, de lo que se desprende el siguiente análisis:



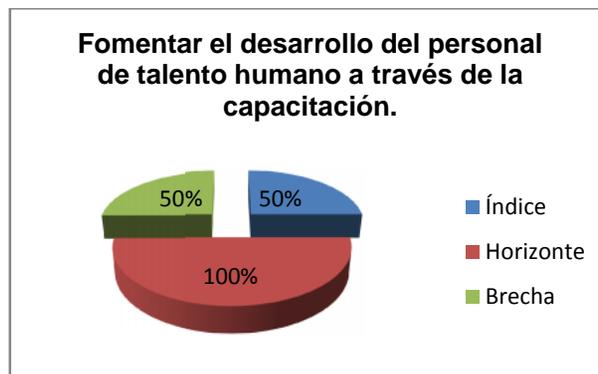
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado del cálculo entre el incremento logrado del presupuesto ejecutado se obtiene un porcentaje del 7,14%, este resultado frente a la meta proporcional del 5% para este período, establece que el presupuesto es suficiente para este período para alcanzar la meta planteada, como consecuencia se obtiene una brecha negativa es decir a favor del cumplimiento del 42,8%.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Indicador: Porcentaje de incremento en la ejecución del presupuesto del departamento de Recursos Humanos.

El presente indicador mide el incremento de los eventos de capacitación ejecutado en un período, la meta planteada es del 100% para el año 2010, de lo que se desprende el siguiente análisis:



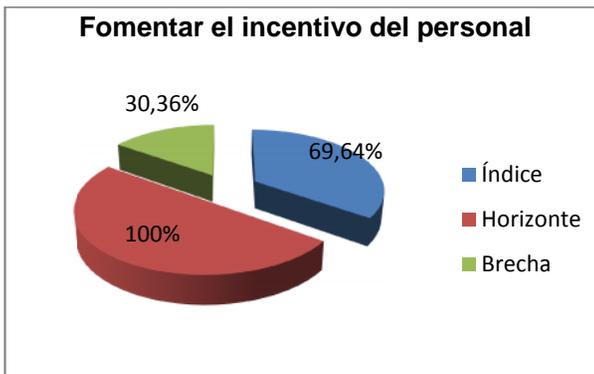
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado del cálculo se obtiene de la división del total de eventos de capacitación ejecutados entre el número de eventos de capacitación programados, se determina que la capacitación para el presente período de revisión es del 50% frente a la meta del 100% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha positiva del 50% del cumplimiento de lo programado.

Perspectiva Motivación

Indicador: Incremento del personal que recibe incentivos.

El presente indicador mide el incremento del personal que recibe incentivos para el año 2010 la meta planteada es del 100%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



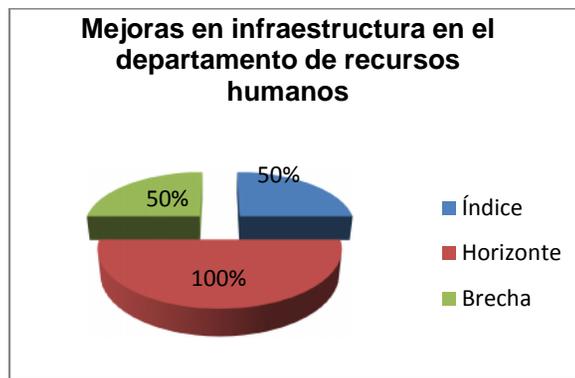
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado del cálculo de la división de personal que recibe el incentivo para el total del personal, se establece que el 69,94% del personal recibe incentivos establecidos, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha positiva del 30,36% del cumplimiento de lo programado.

Perspectiva mejoras en infraestructura

Indicador: Incremento en el presupuesto para mejoras en la infraestructura del departamento de recursos humanos.

El presente indicador mide el incremento en el presupuesto para mejoras en la infraestructura departamento de recursos humanos para el año 2010 la meta planteada es del 100%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



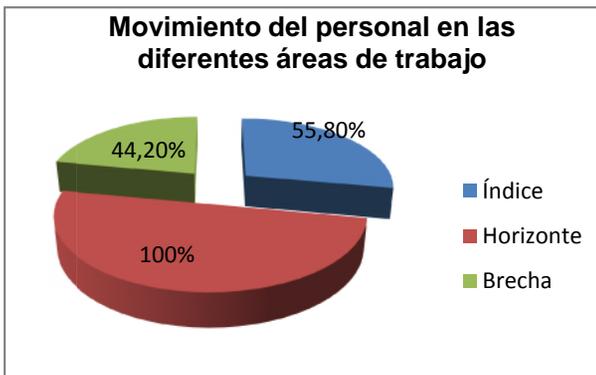
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado del cálculo de la división del total de presupuesto programado para la inversión en mejoras en infraestructura para el departamento de recursos humanos, se establece que el presupuesto ejecutado 50% frente a la meta del 100% plateada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha positiva del 50% que se tiene que cubrir del 100% de lo programado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador: Incremento del movimiento del personal.

El presente indicador mide el incremento del movimiento del personal en las diferentes áreas de trabajo para el año 2010 la meta planteada es del 80%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



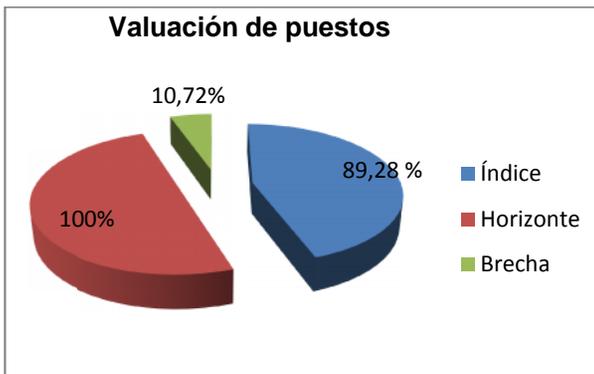
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división entre el número de trabajadores que han sido movidos a otras áreas en relación al total de trabajadores, se determina que el 44,64% del personal ha rotado, como consecuencia se desprende que del 80% que era la meta, el 55,80% ha sido cumplido por lo que faltaría cubrir una brecha del 44,20% que deben movilizar.

Perspectiva valuación de puestos

Indicador: Porcentaje del personal que ha sido valuado.

El presente indicador mide el porcentaje del personal que ha sido valuado año 2010 la meta planteada es del 60%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



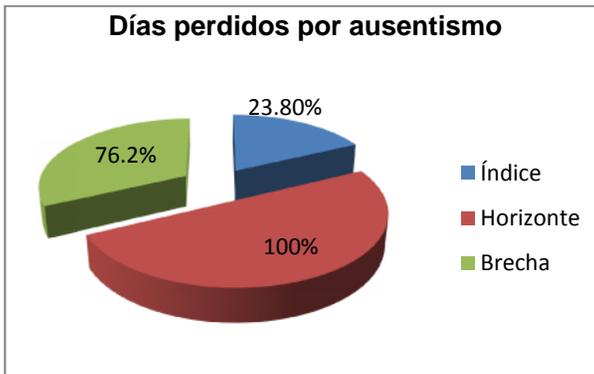
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división entre el número de trabajadores que han sido valuados en relación a la meta establecida, se determina que el 53,57% del personal ha pasado por este proceso, como consecuencia se establece que de la meta del 60% existe una brecha del 10,72% de empleados que deberían ser valuados para cumplir lo programado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador: Reducir el porcentaje de días perdidos por ausentismo del personal.

El presente indicador mide el porcentaje de reducción de días perdidos por ausentismo del personal año 2010 la meta planteada es del 15%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

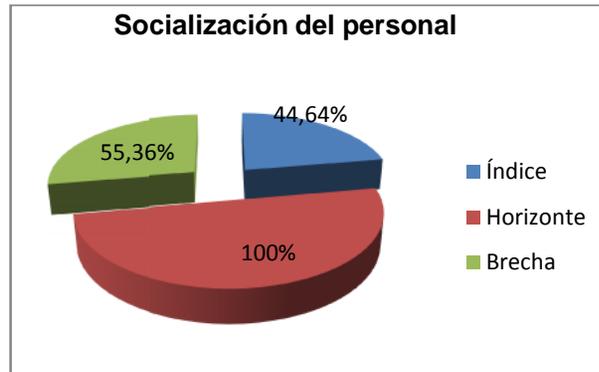
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total de días perdidos entre el número total de personal que labora en la empresa, establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión es del 3,57% frente a la meta del 15% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe una brecha que reducir que representa el 76,20%.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador: Incrementar la socialización del personal.

El presente indicador mide el porcentaje de incremento de la socialización del personal año 2010 la meta planteada es del 100%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total de la socialización del personal entre el número total de personal que labora en la empresa, establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión es del 44,647% frente a la meta del 100% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe una brecha que reducir que representa el 55,36%.

Perspectiva eficiencia

Indicador: Incrementar el cumplimiento de las entregas a los clientes.

El presente indicador mide el incremento el cumplimiento de las entregas a los clientes año 2010 la meta planteada es del 5%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

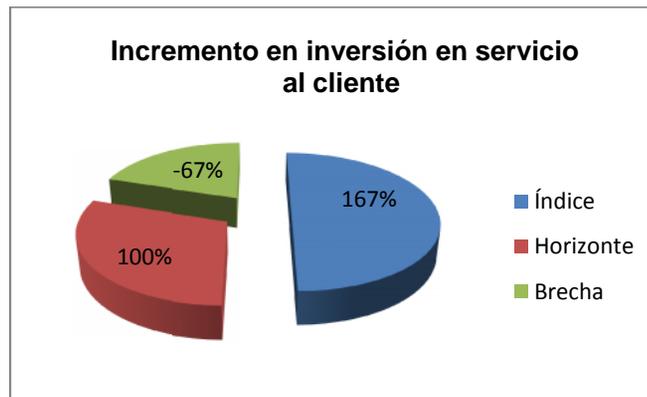
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total de efectivas entregas entre el número total de entregas realizadas por la empresa, establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión es del 2,00% frente a la meta del 5% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe una brecha que reducir que representa el 60%.

Perspectiva calidad

Indicador: Incrementar la inversión en servicio al cliente.

El presente indicador mide el incremento de la inversión en el servicio al cliente año 2010 la meta planteada es del 5%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

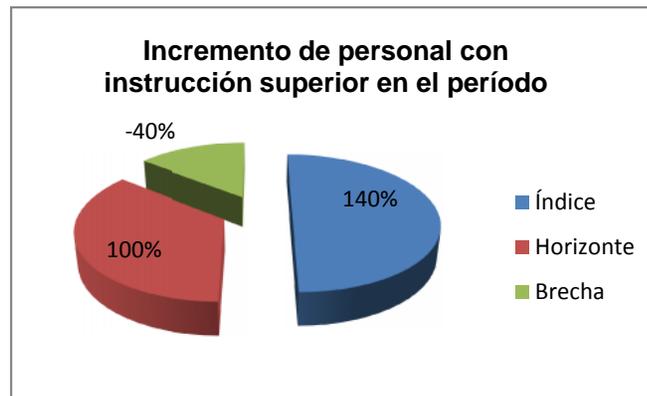
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total de inversión en servicio al cliente entre el número total de servicios brindados por la empresa, establece que la inversión para el presente período de revisión es del 8,33% frente a la meta del 5% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha favorable del 67%.

Perspectiva calidad

Indicador: Incrementar el reclutamiento de personal con instrucción superior.

El presente indicador mide el incremento en el reclutamiento de personal con instrucción superior al año 2010 la meta planteada es el 10%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

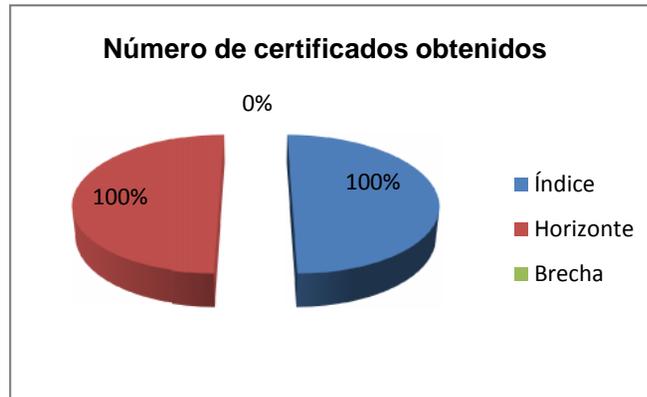
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total del personal con instrucción superior entre el número total de trabajadores en la empresa, establece que la incremento para el presente período es del 14% frente a la meta del 10% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene una brecha favorable del 40%.

Perspectiva calidad

Indicador: Mantener las acreditaciones y certificaciones de calidad vigentes.

El presente indicador mide el mantener las acreditaciones y certificaciones de calidad vigentes año 2010 la meta planteada es el 100%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

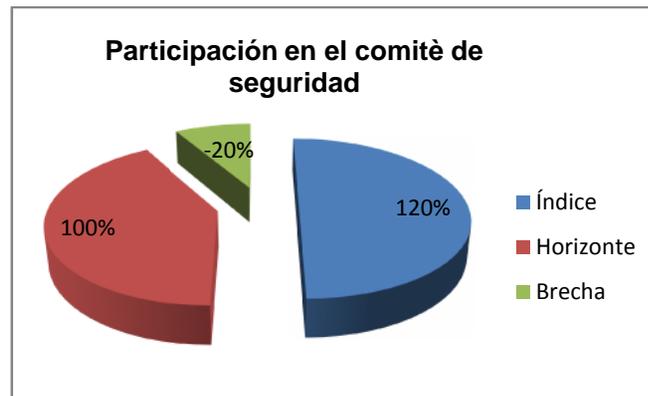
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total del número de certificados de calidad actuales entre el número total de certificados programados, establece los certificados para el presente período de revisión es del 100% frente a la meta del 100% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene un cumplimiento del 100% de lo programado.

Perspectiva calidad

Indicador: Incrementar la participación del personal en el comité de seguridad.

El presente indicador mide el porcentaje de incremento del personal en el comité de seguridad el año 2010 la meta de la reducción es del 10%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



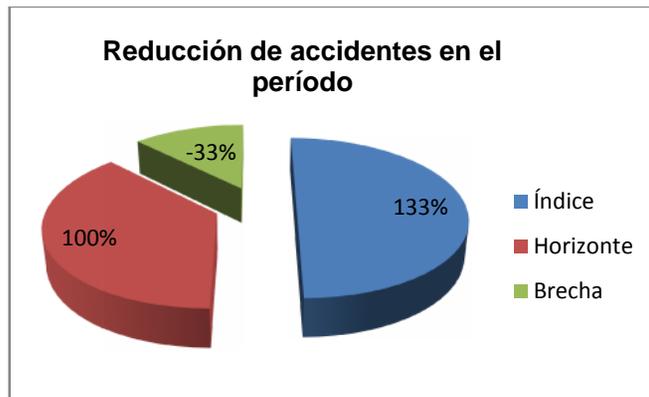
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado del cálculo entre el incremento logrado del presupuesto ejecutado se obtiene un porcentaje del 12%, este resultado frente a la meta proporcional del 10% para este período, establece que el presupuesto es suficiente para este período para alcanzar la meta planteada, como consecuencia se obtiene una brecha negativa es decir a favor del cumplimiento del 20%.

Perspectiva protección y seguridad

Indicador: Reducir el porcentaje de accidentes.

El presente indicador mide el porcentaje de reducción de accidentes del personal durante el año 2010 la meta de la reducción es del 15%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



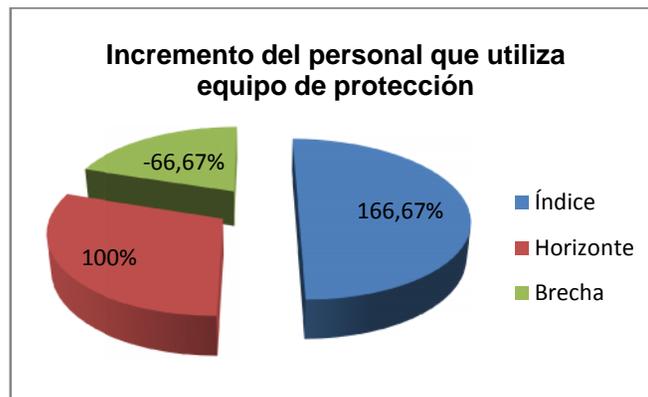
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del total de accidentes que se evitaron entre el número total de accidentes ocurridos en la empresa establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión es del 20% frente a la meta del 15% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe un cumplimiento y mejoramiento de las actividades que representa que se supera lo planeado en el 33%.

Perspectiva protección y seguridad

Indicador: Incrementar el porcentaje de personal que utiliza equipo de protección.

El presente indicador mide el porcentaje de incremento de utilización de equipo de protección por parte del personal durante el año 2010 la meta es del 20%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



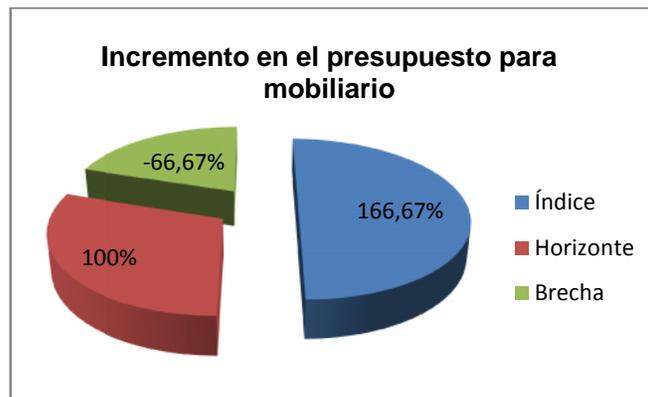
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división de las personas que han incrementado el uso de equipo de protección personal entre el número total de personal que lo utilizan en la empresa establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión ha disminuido en el 33,33% frente a la meta del 20% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe un incremento real en la utilización de el equipo para la realización de las diferentes actividades, lo que significa que se supero lo planeado en el 66,67%.

Perspectiva protección y seguridad

Indicador: Incrementar el porcentaje de presupuesto para mobiliario del personal.

El presente indicador mide el porcentaje de incremento de presupuesto para dotar al personal del mobiliario adecuado, durante el año 2010 la meta es del 15%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



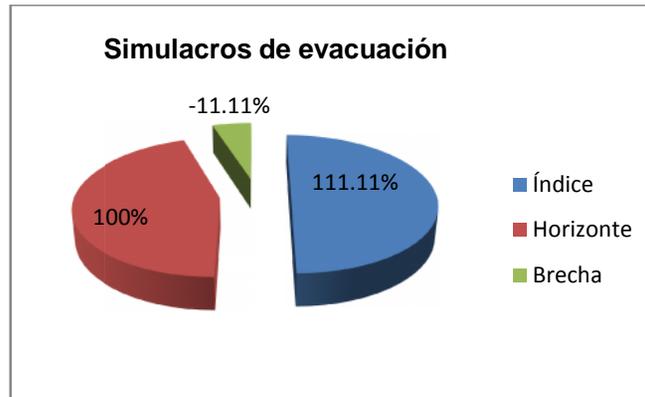
Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división del valor del presupuesto incrementado entre el valor asignado en el presupuesto del período anterior para mejorar el mobiliario del personal de la empresa en el presente período de revisión ha incrementado en el 25% frente a la meta del 15% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que se ha mejorado la comodidad y se han atendido las necesidades más apremiantes del personal, lo que significa que se superó lo planeado en el 66,67%.

Perspectiva protección y seguridad

Indicador: Incrementar el porcentaje de simulacros de evacuación.

El presente indicador mide el porcentaje de incremento de realización de simulacros de evacuación en los que se integre a todo el personal durante el año 2010 la meta es del 30%, de lo que se desprende el siguiente análisis:



Fuente: Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.
Elaborado por: Catalina Bravo - Adriana Gavilanes

El resultado que se obtiene de la división de el numero de simulacros adicionales a los programados realizados entre el numero número total de simulacros planificados en la empresa establece que la tasa de riesgo para el presente período de revisión ha disminuido en el 33% frente a la meta del 30% planteada, como consecuencia de este resultado se obtiene que si existe un incremento real en la realización de estas actividades, lo que significa que se supero lo planeado en el 11,11%.

3. Cédulas Narrativas **PT3**

"Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda."	
PE.3	Cédula narrativa
1/1	Tipo de trabajo: Auditoría Recursos Humanos Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 Subcomponente: Presupuesto
<ol style="list-style-type: none">1. Al analizar el presupuesto asignado al departamento de recursos humanos nos percatamos que para ciertos aspectos como en los salarios se cumple con el presupuesto designado para los mismos pero hay otros rubros no se ha sido ejecutado por falta de dichos rubros.2. En lo que respecta a las capacitaciones permanentes del personal hace falta presupuesto, en vista que no se han cumplido los objetivos planteados.3. En los incentivos al personal no todos lo perciben ya que no cumplen con las metas establecidas para poder obtener los mismos es fundamental contar con un rubro solo para incentivos y obtener mejores resultado en la empresa.4. En el área de recursos humanos las mejoras en infraestructura fueron realizadas, pero no en su totalidad por falta de presupuesto no concluyeron con el objetivo planteado.	
	Elaborado por: ABGM Revisado por: GT Fecha: 25- 06-2011

“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.”

PE.3
1/1

Cédula narrativa

Tipo de trabajo: Auditoría Recursos Humanos
Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
Subcomponente: Manual de Procedimientos

1. El movimiento del personal es medio, ya que desconocen las otras aéreas de trabajo de la empresa como para poder hacer rotar al personal, ya que es fundamental que todos conozcan diferentes áreas de trabajo.
2. En la valuación de puestos más de la mitad son evaluación en vista que cumplen con el tiempo establecido para la misma, pero hay personal que no cumple con el tiempo de trabajo para poder evaluar su trabajo en función del puesto o función de trabajo.
3. Un factor importante de riesgo son los permisos ocasionados por diferentes causas y motivo de desnivel en la empresa ya que como no existe movimiento del personal no pueden reemplazar ese puesto de trabajo por ende existe retraso en la misma.
5. En lo que respecta a la socialización del personal es importante ya que no todo el personal operativo o administrativo se conocen o no han socializado por diferentes causas, pero se debe tener en cuenta que es fundamental para el desempeño de la empresa.

Elaborado por: ABGM
Revisado por: GT
Fecha: 26- 06-2011

“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.”

PE.3

Cédula narrativa

1/1

Tipo de trabajo: Auditoría Recursos Humanos

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Subcomponente: Servicio al cliente, calidad.

1. En este período se ha cumplido con el objetivo de reclutar personal con preparación académica superior NEC.
2. Se ha invertido en la incorporación de un empleado más para atención al cliente como parte de la política de calidad en el servicio de la empresa.
3. Existe una relación estrecha entre el departamento de Quejas y reclamos de SABMiller y servicio al cliente de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., mediante registros de los reportes recibidos de los clientes los que deben solucionarse en un plazo no mayor a las 48 horas posteriores al comunicado, este procedimiento es evaluado y registrado por el encargado del departamento.
4. SABMiller cuenta con todas las certificaciones necesarias para su acreditación sistemas de calidad dentro del país, y como la Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda., es parte de su cadena de comercialización debe cumplir estándares que permitan mantener esa acreditación a la empresa en nuestro país.

Elaborado por: ACBM

Revisado por: GT

Fecha: 27- 06-2011

“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.”

PE.3

Cédula narrativa

1/1

Tipo de trabajo: Auditoría Recursos Humanos

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Subcomponente: Seguridad e Higiene industrial.

1. A pesar de que todo el personal cuenta con uniformes de trabajo, no todos cuentan con equipo de Protección personal, únicamente el personal encargado del despacho, y no choferes y estibadores.
2. La señalética de la empresa es completa pero se encuentra deteriorada y no se distingue con claridad sobre todo la de pisos, y los planes de contingencia aunque existen en la empresa no todo el personal lo conoce y no se han realizado simulacros en el último año.
3. El personal es capacitado en temas relacionados a seguridad industrial y se realizan evaluaciones semestrales sobre estos procesos y los planes de contingencia, se ha incrementado el número de integrantes de la comisión de seguridad.
4. Uno de los objetivos del período para los directivos y el personal de la empresa era reducir la ocurrencia de accidentes y se puede apreciar que este objetivo se ha cumplido y superado.

Elaborado por: ACBM

Revisado por: GT

Fecha: 28-06-2011

4. Encuestas

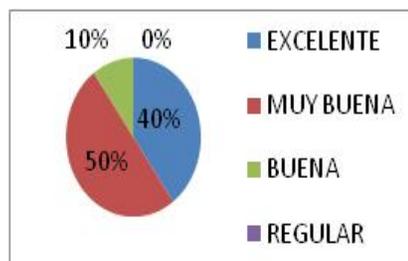
1.- La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera:

EXCELENTE	3
MUY BUENA	3
BUENA	4
REGULAR	0



2.- Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que usted ejecuta de manera:

EXCELENTE	4
MUY BUENA	5
BUENA	1
REGULAR	0



3.- La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es:

EXCELENTE	2
MUY BUENA	3
BUENA	5
REGULAR	0



4.- El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es:

EXCELENTE	2
MUY BUENO	5
BUENO	2



5.- Los incentivos al personal los considera:

EXCELENTE	3
MUY BUENO	2
BUENO	4
REGULAR	1



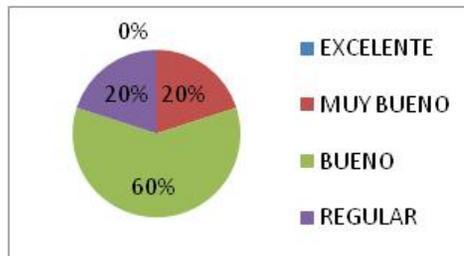
6.- La inversión en mejoras de infraestructura las considera

EXCELENTE	1
MUY BUENA	2
BUENA	5
REGULAR	2



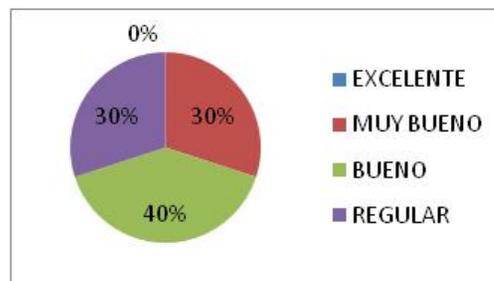
7.- Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es:

EXCELENTE	0
MUY BUENO	2
BUENO	6
REGULAR	2



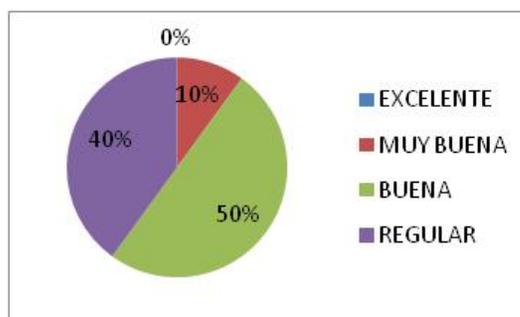
8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE	0
MUY BUENO	3
BUENO	4
REGULAR	3



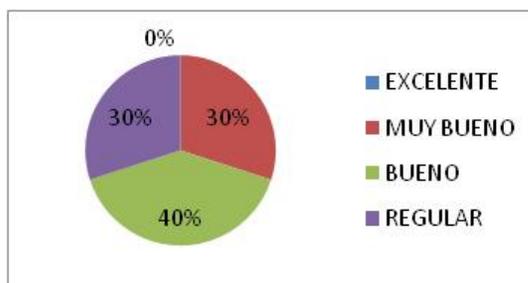
9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE	0
MUY BUENA	1
BUENA	5
REGULAR	4



10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE	0
MUY BUENO	3
BUENO	4
REGULAR	3



5. Hojas de hallazgos por cada subcomponente

<p style="text-align: center;">“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.” Hallazgo N° 1 Tipo de trabajo: Auditoría de Recursos Humanos Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>
<p>Presupuesto programado para el departamento de recursos humanos.</p> <p>Condición En el período analizado el presupuesto para capacitación del personal ha superado las expectativas y se ha capacitado de mejor manera al personal, se han ejecutado adecuadamente las planificaciones de los cursos de capacitación y cada vez se acumula más horas de capacitación por empleado.</p> <p>Criterio Al ser Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda. Una empresa de comercialización que brinda además un servicio, debe trabajar en este punto y mantener una plantilla de personal bien capacitado y a la vanguardia para brindar el mejor servicio posible.</p> <p>Efecto Mantener un personal capacitado y actualizado con las nuevas políticas y métodos en servicio al cliente, ventas, generan un valor agregado para el cliente lo que resultara en mejores ventas y un cliente atendido y satisfecho.</p> <p>Conclusión Mientras más altos estándares de capacitación y nivel académico tenga el personal más competitiva es la empresa y el personal estará preparado de una mejor manera para responder a las estrategias de la competencia y del mercado en general.</p>

“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.”

Hallazgo N° 2

Tipo de trabajo: Auditoría Recursos Humanos

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Políticas y procedimientos del manual de funciones para la administración del Capital humano

Condición

La empresa cuenta con un manual de funciones que establece los procedimientos relativos a la rotación del personal, permisos, faltas, pero en la práctica el procedimiento no se cumple en su totalidad.

Criterio

La empresa debe cumplir con el manual de funciones para lograr los objetivos planteados, y obtener mejores resultados en el momento de evaluaciones y acreditación de la empresa a nivel local y nacional.

Causa

Falta de un control permanente, de estadísticas por persona que produzcan información valedera que permita que se cumpla con el manual de funciones establecido en la empresa, para que no afecte la planificación de las actividades en general.

Efecto

Al no cumplir con el manual de funciones se incurre en el incumplimiento de ciertas normas, reglamentos y métodos para el logro de los objetivos planteados, lo que deteriora el trabajo y desempeño del personal en sus labores diarias.

Conclusión

Debido a la importancia del cumplimiento de procesos de control interno es necesario planificar, programar y capacitar al personal para la rotación de funciones en la medida que esto sea posible, el cambio de personal de las diferentes unidades de transporte, cambio de equipos de trabajo, pues esto proporcionara información valiosa a la gerencia para determinar falencias en el personal lo que disminuye la efectividad en las actividades que ellos realizan.

“Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.”

Hallazgo N° 3

Tipo de trabajo: Auditoría de Recursos humanos

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Documentación Actualización y Divulgación de Políticas y procedimientos

Condición

Existen estadísticas, registros sobre las quejas recibidas de los clientes pero se evidencia la falta de seguimiento una vez que estos reclamos han sido solucionados, lo que nos permite identificar claramente la solución satisfactoria de estos problemas, el manual de funciones en lo referente a esta sección especifica el tratamiento y el proceso a seguir en este punto.

Criterio

Las políticas y procedimientos adoptados por la administración superior deberán estar documentados por escrito, mantenerse actualizadas y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de atención al cliente deben guardar concordancia con los estándares de calidad que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Causa

Por cumplir con estándares de calidad y procesos de auditoría externas (por parte de Cervecería nacional) se han desarrollado instrumentos de evaluación para el personal que efectúa las funciones de atención al cliente en la empresa, pero realmente la actividad de servicio al cliente no es considerada como prioritaria dentro de las funciones y actividades de la empresas.

Efecto

La retroalimentación no es efectiva porque no se obtienen resultados específicos de sus actividades.

Conclusión

La empresa debe enfocarse en la retroalimentación al personal acerca de las fallas recurrentes en su servicio, debido a que este proceso realizado de manera efectiva puede ahorrar recursos a la organización, y trabajo al personal.

"Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda."
Hallazgo Nº 4

Tipo de trabajo: Auditoría de Recursos humanos
Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Normas relativas al Ambiente de control

Condición

La empresa cumple con parte de su responsabilidad al entregar uniformes y o equipo de protección personal, pero no se entrega todo el equipo necesario a todo el personal, como por ejemplo solo el personal encargado de bodega, bodeguero y montacarguista utilizan botas punta de acero, faja, orejeras, gafas, guantes. Otra novedad crítica es las concernientes a los chalecos reflectores que por disposiciones legales deben usar obligatoriamente todos los choferes, esto además implica contravenciones de tránsito, que pueden evitarse.

Es importante mencionar que aunque la empresa cuenta con programas y manuales de seguridad industrial es importante siempre actualizar la señalética y la pintura de las instalaciones pues aunque son visibles necesitan mantenimiento, así como la realización de cursos que incluyan la realización de planes de evacuación o simulacros en los que se incluya a todo el personal.

Criterio

Los responsables del sistema de control interno deberán analizar las probabilidades de ocurrencia y el impacto de los riesgos y decidir las acciones que se tomaran para minimizar el nivel del riesgo.

Causa

Se debe dotar de todo el equipo de protección personal a los trabajadores para que cumplir con la normativa de seguridad industrial y las normas de tránsito vigentes.

Es importante además ejecutar en los tiempos y plazos previstos los programas de capacitación y mantenimiento de seguridad industrial que también es parte del cumplimiento de la responsabilidad laboral de la empresa.

Efecto

La empresa cumple con expectativas generales en cuanto a la dotación de equipo de protección personal, pero ha descuidado la entrega de equipo específico y necesario para la realización de las actividades de los trabajadores, además se debe implementar de mejor manera los programas de contingencia debido a que las brigadas no se encuentran actualizadas en sus tareas y funciones.

Conclusión

La falta del equipo de trabajo adecuado y correcto puede originar lesiones en el caso de accidentes y que se afecte la integridad física de los trabajadores, así como también en el caso de no usar el chaleco respectivo puede generar multas de tránsito.

3.6 Fase IV: Comunicación de resultados

Informe de Auditoría de Gestión a Recursos Humanos

La presente auditoría se llevó a cabo en cumplimiento del Plan Anual de actividades para el año 2010 habiéndose dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No. 01-2011, de fecha 02 de febrero del 2011.

Objetivos de la auditoría

General:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa o entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Específicos:

- ▶ Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos
- ▶ Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control
- ▶ Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos
- ▶ Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas
- ▶ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ▶ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ▶ Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial

Alcance del examen

La auditoría cubrió el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y se realizó mediante la revisión de procedimientos empleados en las operaciones del área examinada Recursos Humanos.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas normas fueron aplicadas en esta auditoría, la que se realizó con un enfoque empresarial, constructivo,

de valoración de la gestión empresarial y de reconocimiento de su valor agregado; además se ejecutó como auditoría integral orientada hacia la economía, eficiencia, eficacia, de tipo gerencial-operativo.

1.4.1. Misión

Ser una Compañía capaz de satisfacer las necesidades de los clientes con altos estándares de calidad basados en la atención oportuna, ágil y sistemática con todos los productos elaborados por Compañía de Cervezas Nacionales, y al mismo tiempo fortalecernos como empresa para obtener altos niveles de rentabilidad por la comercialización de dichos productos, aportando así al desarrollo de la comunidad y del país.

1.4.2. Visión

Seguir manteniendo el liderazgo en el mercado asignado por Compañía de Cervezas Nacionales a través de la implementación y desarrollo de nuevas políticas de comercialización y distribución, mediante el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la distribuidora.

1.4.3. Valores

- Responsabilidad y cumplimiento en la distribución de los productos elaborados por Cervecería Nacional
- Honradez de la fuerza de ventas en el manejo de las transacciones comerciales con el cliente
- Seriedad y transparencia en el manejo de la política de precios
- Apoyo a la creación de negocios y microempresas
- Solidaridad
- Amabilidad
- Puntualidad
- Honestidad

- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Actitud de Servicio
- Desarrollo Continuo
- Liderazgo
- Uso adecuado de los recursos
- Vinculación con la comunidad

1.4.4. Objetivos

- Mantener el liderazgo de la compañía en el mercado asignado.
- Implementar políticas y estrategias de distribución acorde a las necesidades y demandas del mercado, con estándares de calidad.
- Establecer políticas de finanzas y productividad del negocio.
- Cubrir todos los puntos de venta de la provincia.
- Cumplir con los presupuestos asignados por CCN e incrementar cada año el volumen de ventas
- Posicionar en el mercado todos los productos elaborados por CCN
- Proporcionar productos y servicios diferenciados a los clientes

Análisis FODA

Principales fuerzas y debilidades

Fortalezas.-

Decisión política del gerente de estimular cambios en la empresa necesarios para el apropiado funcionamiento de la organización.

Personal capacitado en las destrezas físicas propias de su cargo.

Infraestructura, capacidad instalada, tecnología de punta.

Capacitación per cápita anual de 72 horas.

Debilidades.-

Encargado de recursos humanos con otras funciones, que le impiden dedicar el 100% de tiempo a este recurso.

Preparación académica a nivel superior

Las instalaciones no cumplen los requerimientos adecuados para el personal con el que cuenta la empresa.

No existen políticas definidas para la selección del personal.

No se aplican criterios técnicos para la clasificación y valoración de puestos.

Principales oportunidades y amenazas

Oportunidades.-

El programa de excelencia en distribución implementada desde hace varios años por la Subsidiaria permite un mejoramiento continuo del personal.

Mejorar y actualizar la capacitación con cursos dictados por personal tanto del sector público como del privado

El crecimiento del mercado es un indicador de las posibilidades de expansión de la empresa por lo que la empresa cuenta ya con un plan a mediano plazo de expansión de sus instalaciones.

Contar con la predisposición de la Gerencia, Junta de Accionistas para dotar de la logística necesaria para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Amenazas.-

Dependencia de una instancia superior (SABMiller) que fija políticas y especificaciones para el talento humano de las distribuidoras en general.

Las políticas laborales actuales que restan competitividad a la operación.

La falta de seguridad jurídica en el país

Base legal

Esta empresa se constituyó en la ciudad de Riobamba el día lunes 02 de enero del 2006 como una compañía de responsabilidad limitada, que se registró por la Ley de compañías, los códigos de comercio y civil, y los estatutos, tiene por objeto la compra, venta, distribución, repartición, y comercialización de bebidas de moderación fabricadas por Cervecería Nacional.

La empresa tiene un capital social de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una (USD 1.00) que están representados en certificados de aportación de la siguiente manera:

Estructura orgánica

La Estructura Orgánica de Olmedo Arias Cía. Ltda. , está integrada por los siguientes Niveles Técnico Administrativos:

- a) Nivel superior
- b) Nivel ejecutivo
- c) Nivel asesor
- d) Nivel auxilio
- e) Nivel operativo

Nivel superior

Art. 4.- El Nivel Superior constituye el más alto nivel de autoridad colegiada denominada asamblea general y directorio que formula orienta y dispone su ejecución de las políticas, mediante resoluciones aprobadas en asambleas ordinarias y extraordinarias y enmarcadas al derecho, leyes y reglamentos . Está conformada por:

- a) Asamblea general
 - Accionistas
- b) Directorio
 - Presidente
 - Gerente General
 - Gerente Administrativo

Nivel ejecutivo

Art. 5.- El Nivel Ejecutivo constituye el más alto nivel de autoridad de línea: formula, orienta y ejecuta las políticas de la empresa emanadas por la Asamblea General, Directorio y su propia autoría, está conformado por:

- a) Gerente General
- b) Gerente Administrativo
- c) Coordinador Administrativo

Nivel asesor

Art. 6.- El Nivel Asesor constituye la instancia consultiva de la empresa, su relación de Autoridad es de Estado Mayor o STAFF por lo tanto tiene el carácter de indirecta con respecto a las Unidades de Operación, su función se traduce en la práctica por medio del nivel ejecutivo quien asume , aprueba , modifica o rechaza sus proyectos e informes . Este conformado por:

- a) Asesor jurídico
- b) Asesor de seguros y reaseguros
- c) Auditoría externa
- d) Seguridad industrial

Nivel auxiliar

Art. 7.- El Nivel Auxiliar o de Apoyo es aquel que ofrece a los otros niveles, servicios específicos de carácter interno. Está constituido por las siguientes unidades administrativas:

- a) Unidad Administrativa
 - Recursos Humanos
 - Capacitación
 - Servicios Generales
 - Documentación y Archivo

- b) Unidad Financiera
 - Contabilidad
 - Adquisiciones
 - Caja y Recaudación

Nivel operativo

Art. 8.- El Nivel Operativo es el responsable de la ejecución de los programas, planes, proyectos y estrategias de trabajo y de las políticas impartidas por el Nivel Ejecutivo. Este integrado por:

- a) Vendedores
- b) Jefe de bodega

c) Asistente administrativo

Funcionarios principales

Los principales funcionarios relacionados con el examen son:

Mónica Olmedo	Presidente de la Empresa
Luis Felipe Olmedo	Gerente General de Empresa
Alexandra Vaca	Contador General
Cecilia Pogo	Jefe Administrativa
Consuelo Dumancela	Jefe de Adquisiciones

Principales Disposiciones Legales

- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario
- Estatutos
- Reglamento orgánico funcional
- Manuales y resoluciones debidamente aprobadas por el Directorio y el Gerente, en los que constan las normas y procedimientos que regulan las actividades de cada unidad operativa y de apoyo

Estructura Orgánica

- Junta de Accionistas
- Presidente
- Gerente

Departamento Administrativo
Recursos humanos

Departamento financiero
Contabilidad
Adquisiciones
Bodega

Departamento de Ventas
Preventa
Canales de distribución

Estructura Funcional

- Junta de Accionistas

No es órgano administrativo pero es un ente de Máxima Autoridad para hacer y deshacer las conveniencias de la Compañía, sus resoluciones siempre enmarcadas al derecho, leyes y reglamentos

Está conformada por los socios de la compañía y tiene por objeto nombrar, evaluar y controlar las actividades que desempeña el presidente y el gerente de la empresa.

- Presidencia

Velar por el rendimiento óptimo de todo el recurso humano de la Compañía a través de la motivación y respeto.

Someter a consideración de la Junta General la adopción de todas las medidas que propendan el cumplimiento de los objetivos y fines de la Compañía

Conocer y Aprobar el presupuesto de la Compañía elaborado por el área financiera para el correspondiente ejercicio económico

- Gerente

El Gerente General dirige el negocio de la sociedad de conformidad con el objeto de la misma y organiza las operaciones, contrata empleados, los controla y puede despedirlos. Dirige la contabilidad, y da cuenta de todos los actos a la Junta General, estando facultado para varias funciones establecidas en el Estatuto

- Departamento Administrativo

Planifica el personal

Realiza las recaudaciones para DINADEC

Coordina con Contabilidad pago de Aportes, Impuestos, etc.,

Liquida las guías de los choferes

Es responsable de los depósitos bancarios y el control de las cuentas por cobrar

- Recursos Humanos

Cumplir y hacer cumplir las leyes laborales, código de trabajo, ley de servicios personales y demás leyes y reglamentos

Tramitar y Controlar nombramientos, contratos, jornales, renuncias, ascensos, remuneraciones, vacaciones permisos, traslados, multas para el personal de la Compañía

Elaborar con la Unidad Financiera el distributivo de sueldos y bonificaciones de conformidad con la ley.

Preparar los sistemas de clasificación de puestos y su correspondiente valoración, reclutamiento, selección, evaluación y ascensos de los empleados

Propender el bienestar social de los empleados mediante acciones que contribuya el mejoramiento de su salud física y mental y la prestación de servicios básicos sociales.

Identificar las necesidades prioritarias de capacitación de personal y elaborar programas específicos de capacitación

Llevar expedientes y registros que permitan conocer los antecedentes y el desempeño de los empleados

Cumplir con las disposiciones reglamentarias y emanadas del Gerente General.

JEFE FINANCIERO

Planificar y Dirigir las actividades financieras de la Compañía asegurando el correcto funcionamiento del sistema financiero de acuerdo con las normas legales y técnicas vigentes

Establecer procedimientos específicos de control interno, previo al gasto, para la buena marcha de los procesos financieros y velar por su cumplimiento

Asesorar al Directorio y al Gerente General para la toma de decisiones en materia financiera

Adquisiciones

Colaborar en la recepción de mercadería adquirida y verificar que guarden conformidad con las especificaciones contractuales.

Programar y realizar las adquisiciones locales, nacionales de los bienes muebles, equipos, suministros y materiales sujetándose a los procedimientos establecidos para el efecto

Preparar y tramitar las solicitudes de compras de las diferentes unidades administrativas de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias y normas de procedimientos establecidos

Estudiar y preparar informes relacionados con las cotizaciones y presentar alternativas para la decisión de los niveles superior y ejecutivo

Y demás funciones inherentes a sus departamentos emanados del Gerente General.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La empresa demuestra mucho interés en mejorar la calidad del personal que contrata y se preocupa por capacitarlo y que estos logren los estándares que le permitan brindar ese valor agregado al cliente.
- Es importante mejorar en lo relacionado al movimiento o rotación del personal, esta es una herramienta de control que la gerencia no debe desperdiciar y aprovechar para descubrir falencias y personal con bajo rendimiento.
- Un servicio al cliente sin retroalimentación no le proporciona a la gerencia el mejor resultado, es importante hacer un seguimiento a la solución de problemas para asegurar la calidad y un servicio satisfactorio.
- El personal en su conjunto no cuenta con todo el equipo de protección personal requerido para realizar sus actividades. La empresa cumple con parte de su responsabilidad al entregar uniformes y o equipo de protección personal, exigencias vigentes por la legislación ecuatoriana, que los directivos deben considerar como parte de su responsabilidad empresarial, además de la responsabilidad legal que esto conlleva.

Ante el análisis realizado a cada componente es necesario indicar que aunque en términos generales los niveles de confianza en los procedimientos implementados por la empresa son altos, es necesario enfatizar en el cumplimiento de los mismos para mantener los estándares alcanzados y mantener un mercado satisfecho por el servicio que recibe.

Recomendaciones

Al gerente de la empresa

Observar la responsabilidad legal que implica omitir este tipo de aspectos que actualmente pueden ser causales de amonestaciones y/o multas por parte del Ministerio de Relaciones laborales en nuestro país.

Insistir en el mejoramiento continuo utilizando las capacitaciones al personal como herramienta para el cumplimiento de estándares de calidad, disponer para el siguiente período más horas de cursos y si es posibles talleres que permitan que el personal cumpla con las horas de capacitación anual que sugiere SABMiller.

Al Jefe de Talento humano

Incluir en la planificación y presupuesto mensual, semestral o anual unas horas de capacitación acerca del uso del equipo de protección personal e incentivos que resalten las ventajas de su uso, así como también asignar en una partida específica la cantidad de dinero necesaria para la adquisición, renovación o reposición de estos implementos.

Planificar para el siguiente período el mejoramiento de las instalaciones de la empresa, debido a que se encuentran deterioradas y redistribuir los espacios físicos de las diferentes áreas para optimizar su utilización.

Bibliografía

- ▶ Enrique B. (2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. México. Pesaron Educación
- ▶ Gaitán Estupiñán Rodrigo. Control Interno y Fraudes (con base en los ciclos transaccionales-Análisis informe COSO). Bogotá. Eco ediciones.
- ▶ Brealey, R. y Myers, S. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. 2da Edición. Madrid 1998.
- ▶ Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, Mc Graw Hill 200, pág. 2-12 Universidad Tecnológica de Panamá.
- ▶ Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado
- ▶ Idalberto Chiavenato, Gestión del Recursos humanos. Mc Graw Hill.
- ▶ www.contraloria.gob.ec

ANEXOS

ANEXO Nº. 1

De la empresa

Olmedo Arias Distribuciones

El Directorio en sesión ordinaria llevada a cabo el día 21 de enero de 2006 y constando en el orden del día de la convocatoria en el mismo que dice: resolver sobre la propuesta de diseñar la Estructura Orgánica y Funcional.

Considerando

Que, es necesario determinar límites de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles y funciones de las Unidades Administrativas, que integran La Compañía, de conformidad con una eficaz división del trabajo.

Que, mediante resolución en el libro de actas de sesión ordinaria del 21 de enero de 2006 y oficiado en la misma fecha al Presidente del Directorio, emitió informe favorable de aprobación a la reorganización de la Estructura Orgánico-Funcional de la Compañía;

La Compañía establecerá la Estructura administrativa y podrá crear, suprimir o modificar los departamentos, funciones y cargos que sean necesarios para la administración de la empresa; y determinará las atribuciones, competencia y responsabilidad de cada uno de ellos, según convenga los intereses de la institución.

Acuerda

Expedir la siguiente Estructura Orgánica –Funcional de Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

TITULO I

Constitución

Olmedo Arias Cía. Ltda.

Art. 1.- La Compañía es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, que desarrolla y apoya el comercio de bebidas moderadas, refrescos en la región asignada; y presta eficientemente servicios con calidad y seguridad a todos los clientes internos y

externos del área asignada para su desempeño, cumpliendo siempre con el marco legal, constitucional y reglamentos, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos de la institución.

Art. 2.- Corresponde a la compañía velar por el bienestar de todos sus miembros dependientes directos o indirectos dentro del espíritu de la libre iniciativa privada y con criterio social siendo, depositaria y divulgadora de fe pública , actuando como órgano de los intereses generales , promoviendo el desarrollo socio – económico .

TITULO II

De la Estructura orgánica

Art. 3.- La Estructura Orgánica de Olmedo Arias Cía. Ltda. , está integrada por los siguientes Niveles Técnico Administrativos:

- a) Nivel Superior
- b) Nivel Ejecutivo
- c) Nivel Asesor
- d) Nivel Auxiliar
- e) Nivel Operativo

Capítulo I

Del nivel Superior

Art. 4.- El Nivel Superior constituye el más alto nivel de autoridad colegiada denominada Asamblea general y directorio que formula orienta y dispone su ejecución de las políticas , mediante resoluciones aprobadas en asambleas ordinarias y extraordinarias y enmarcadas al derecho, leyes y reglamentos . Está conformada por:

- a) Asamblea General
 - Accionistas

b) Directorio

- Presidente
- Gerente General
- Gerente Administrativo

Capítulo II

Del nivel Ejecutivo

Art. 5.- El Nivel Ejecutivo constituye el más alto nivel de autoridad de línea: formula, orienta y ejecuta las políticas de la empresa emanadas por la Asamblea General, Directorio y su propia autoría, está conformado por:

- d)** Gerente General
- e)** Gerente Administrativo
- f)** Coordinador Administrativo

Capítulo III

Del nivel Asesor

Art. 6.- El Nivel Asesor constituye la instancia consultiva de la empresa, su relación de Autoridad es de Estado Mayor o STAFF por lo tanto tiene el carácter de indirecta con respecto a las Unidades de Operación, su función se traduce en la práctica por medio del nivel ejecutivo quien asume , aprueba , modifica o rechaza sus proyectos e informes . Este conformado por:

- a) Asesor Jurídico
- b) Asesor de Seguros y Reaseguros
- c) Auditoría Externa
- d) Seguridad Industrial

Capítulo IV

Del nivel Auxiliar

Art. 7.- El Nivel Auxiliar o de Apoyo es aquel que ofrece a los otros niveles, servicios específicos de carácter interno. Está constituido por las siguientes unidades administrativas:

a) Unidad Administrativa

- Recursos Humanos
- Capacitación
- Servicios Generales
- Documentación y Archivo

b) Unidad Financiera

- Contabilidad
- Adquisiciones
- Caja y Recaudación

Capítulo V

Del Nivel Operativo

Art. 8.- El Nivel Operativo es el responsable de la ejecución de los programas, planes, proyectos y estrategias de trabajo y de las políticas impartidas por el Nivel Ejecutivo. Este integrado por:

- a) Vendedores
- b) Jefe de bodega
- c) Asistente Administrativo

Título III de las Funciones

Capítulo I: de la Empresa

Art. 9.- Son funciones de Olmedo Arias Cía. Ltda. :

- a) Formular, Dirigir la estrategia y políticas de desarrollo asignado en las Provincias.
- b) Servir a todos sus clientes internos y externos con niveles de responsabilidad, respeto y eficiencia. Sometiéndose a rendir informes que solicite Cervecería Nacional a través de sus departamentos y colaboradores sobre auditorías que se practiquen.
- c) Defender y promover valores, principios, ética, comportamiento, puntualidad a todos sus dirigidos.
- d) La Compañía ejercerá las funciones señaladas en la ley de Compañías, Código de Comercio, Estatutos y demás normas legales y reglamentarias.

Capítulo II del nivel Superior

Sección A: de la Junta General

Art. 10.- Son funciones de la Junta General:

- a) La Junta General es el organismo de última instancia, donde se concentra todo el poder de decisión; NO es órgano administrativo pero es un ente de Máxima Autoridad para hacer y deshacer las conveniencias de la Compañía, sus resoluciones siempre enmarcadas al derecho, leyes y reglamentos; las mismas que se tramitarán para su ejecución por resolución en el libro de actas y por escrito para su fiel cumplimiento.
- b) Autorizar al Gerente General en actas legalmente aprobadas e inscritas en el libro para comprar, vender, hipotecar, preñar, permutar, suscribir, endosar, pagar y que comprometa los bienes inmuebles de la Compañía.
- c) Delegar la administración de la Compañía de acuerdo a los estatutos vigentes de la compañía.
- d) Todas aquellas atribuciones constantes en el estatuto vigente

Sección B: del Directorio

Art. 11.- Son funciones del Directorio:

- a) Organizar, Planificar definir políticas y objetivos, principales características, unidades constitutivas en sus diferentes niveles y funciones ; implementar acciones para la puesta en marcha del sistema ; controlar , evaluar y ajustar su funcionamiento considerando sus objetivos en todos sus niveles.
- b) Designar y remover por causas legales, de comportamiento o de eficiencia a cualquier miembro que pertenezca la compañía.
- c) Velar por el rendimiento óptimo de todo el recurso humano de la Compañía a través de la motivación y respeto.
- d) Someter a consideración de la Junta General la adopción de todas las medidas que propendan el cumplimiento de los objetivos y fines de la Compañía.
- e) Conocer y Aprobar el presupuesto de la Compañía elaborado por el área financiera para el correspondiente ejercicio económico.

Capítulo III del Nivel Ejecutivo

Sección A: del Gerente general

Art. 12.- Son funciones del Gerente General:

- a) Representar legalmente a la Compañía.
- b) Presentar los proyectos y resoluciones a la Junta General.
- c) Autorizar y suscribir gastos que no sobrepasen el equivalente fijado en los estatutos.
- d) Rendir los informes que solicite la Junta General de Accionistas y los organismos de control vigilancia que la ley prevé.
- e) Todas las demás atribuciones que le confieren la ley, Código, Estatuto, Resoluciones, Normas y Reglamentos.

Sección B: del Gerente Administrativo

Art. 13.- Son funciones del Gerente Administrativo:

- a)** Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar las actividades y procesos internos para que esto sean ágiles, oportunos y óptimos.
- b)** Organizar, Dirigir, Controlar la marcha administrativa de la Compañía para la consecución de políticas, planes y objetivos.
- c)** Dirigir, Controlar el archivo y correspondencia.
- d)** Controlar y Precautelar los bienes muebles e inmuebles de la Compañía con herramientas técnicas que le permitan inventariar, codificar, cuantificar y cualificar.
- e)** Responder por los daños y perjuicios causados por: dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de las disposiciones de Junta General, Gerente General, así como legales y estatutarias.
- f)** Preparar planes, proyectos, programas, eventos, asignaciones de recursos financieros y ejecutar en procura de los intereses de la compañía.
- g)** Conocer, Evaluar y Emitir criterios sobre el aspecto técnico administrativo y financiero para conocimiento de sus superiores.
- h)** Autorizar el suministro de información sobre las actividades de la Compañía.
- i)** Subrogar al Gerente General en sus funciones en caso de ausencia temporal o en las que fuere delegado siempre y cuando estas sean administrativas y delegables por el presidente.
- j)** Aprobar las solicitudes de crédito, recuperación conforme el reglamento de crédito y pasar al Gerente General para el ejecútese final.

- k)** Establecer y Aplicar sistema de custodia, mantenimiento, identificación, separación y distribución de los bienes, suministros y otros activos previo conocimiento del Gerente General.
- l)** Planificar, Coordinar, Distribuir y Controlar el uso del espacio físico de las dependencias de acuerdo a sus necesidades.
- m)** Preparar los sistemas de clasificación de puestos y su correspondiente valoración, reclutamiento, selección, evaluación y ascensos del personal; informar sobre la creación de cargos, tramitar los contratos de servicios de acuerdo a normas y procedimientos vigentes.
- n)** Elaborar el distributivo de sueldos y bonificaciones de conformidad con la ley y propender el bienestar social de los empleados mediante acciones que contribuyan el mejoramiento de la salud física y mental como de servicios sociales básicos.
- o)** Preparar registro de control de personal , jornada de trabajo , horario de entrada y salida , informe de labores cumplidas , analizar remuneraciones , vacaciones , multas , licencias con apego a la ley y reglamentos .
- p)** Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Junta General, Directorio, Gerente General, leyes, estatutos y reglamentos vigentes.

Capítulo IV del nivel Asesor

Sección A de la Asesoría Jurídica

Art. 14.- Son funciones de Accesoría Jurídica:

- a)** Asesorar a los niveles superior y ejecutivo, dependencias centrales en cuestión de orden legal.
- b)** Participar con voz informativa de las reuniones de Junta General y Directorio.
- c)** Formular minutas, preparar contratos y gestionar toda clase de trámites judiciales y extrajudiciales en lo que la Compañía fuere parte o tuviere interés.
- d)** Intervenir en las licitaciones, contratos, compra, venta, permuta, hipotecas y otros actos que sean de interés de la Compañía.
- e)** Tramitar ante la Súper Intendencia de Compañía los estatutos y/o reformas.
- f)** Recopilar la legislación que incumba al sector privado y los intereses de la Compañía.
- g)** Fijar y custodiar las garantías referentes a los contratos que suscribe la Compañía.
- h)** Mantener un archivo adecuado y especializado de todas las actuaciones de carácter jurídico concerniente a la Compañía.
- i)** Preparar providencias de trámite judicial.

- j)** Emitir informes y absolver consultas sobre aspectos legales relacionados con la Compañía.
- k)** Formar parte de los árbitros amigables componedores cuando sea necesario.
- l)** Tramitar en segunda y definitiva instancia los juicios por incumplimiento de los contratos.
- m)** Intervenir en los juicios en que fuere parte la Compañía.
- n)** Cumplir con las demás funciones emanadas de sus superiores referentes a materia judicial.

Sección B de los Seguros y Reaseguros

Art. 15.- Son funciones de los Seguros y Reaseguros:

- a)** Asesorar a la Junta General de Accionistas y al Directorio sobre todos los aspectos que tengan que ver con el seguro de activos de la compañía y su respectiva orientación.
- b)** En el caso de cualesquier eventualidad ponerse a disposición inmediata de los respectivos accidentados.
- c)** Entregar la información necesaria a todo el personal para solucionar conflictos en su área.

Sección C de la Auditoría Externa

Art. 16.- Son funciones de Auditoría externa:

- a)** Programar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de control de la Compañía.
- b)** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y todas las regulaciones que se emitieren.
- c)** Asesorar al nivel ejecutivo en el área de su competencia, especialmente en la formulación de metodologías y normas de aplicación.
- d)** Diseñar y presentar con la oportunidad de vida, el plan anual de auditoría y mantener actualizado el correspondiente manual de Auditoría.
- e)** Prestar a los auditores externos la colaboración que solicite, incluyendo información sobre exámenes efectuados y documentación sustentadora.
- f)** Efectuar auditoría y exámenes especiales sobre las diferentes operaciones financieras y administrativas de la Compañía.

- g)** Revisar posteriormente de las operaciones efectuadas por la Compañía, comprobando su legalidad, conveniencia, veracidad y conformidad con las políticas, planes y programas.
- h)** Preparar para conocimiento de Junta General, Directorio informes de los exámenes practicados, incluyendo sus comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre: eficiencia, efectividad y economía de las operaciones financieras y administrativas de la Cámara.
- i)** Dictaminar la razonabilidad con que se presenta los estados financieros en lo relativo a los resultados de las operaciones, la situación financiera, cambios en la misma y patrimonio.
- j)** Verificar durante el proceso de los exámenes el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas.
- k)** Realizar auditoría sobre las operaciones financieras efectuadas por la Compañía, comprobando su legalidad, propiedad, exactitud, necesidad conveniencia, veracidad y conformidad con las normas técnicas, planes y programas.
- l)** Coordinar, Evaluar, Controlar los procesos financieros con: Junta General, Directorio, Gerente General y Gerente Administrativo.

Seguridad Industrial

- a)** Contratar personal capacitado con respecto a la seguridad de todos los miembros de la compañía, en cuanto a sus funciones dentro de la empresa se refiere.

Capítulo V Nivel Auxiliar

Sección A Unidad Administrativa

Art. 17.- A la Unidad Administrativa le corresponde las siguientes funciones:

- a)** Organizar la actividad administrativa de la Compañía y asegurar la disponibilidad adecuada de los servicios de apoyo.
- b)** Establecer en coordinación con planificación, los lineamientos básicos, programas y actividades que permitan el adecuado funcionamiento.
- c)** Dirigir y Controlar las políticas sobre la administración de personal, capacitación y bienestar social de los empleados y socios.
- d)** Dirigir y Controlar los sistemas de trámites y preservación de documentos y correspondencia, así como los medios de intercomunicación.

- e)** Establecer y Aplicar sistema de custodia, mantenimiento, identificación, separación, clasificación y distribución de los bienes, suministros y activos fijos.
- f)** Planificar, Coordinar, Distribuir y Controlar el uso del espacio físico de las dependencias de acuerdo a sus necesidades.
- g)** Desempeñar las demás funciones contempladas en las leyes, estatutos, reglamentos y disposiciones.
- h)** Todas aquellas funciones dispuestas por el Gerente General y el Gerente Administrativo.

Recursos Humanos

Art. 18.- Son funciones de Recursos Humanos:

- a)** Cumplir y hacer cumplir las leyes laborales, código de trabajo, ley de servicios personales y demás leyes y reglamentos.
- b)** Preparar los sistemas de clasificación de puestos y su correspondiente valoración, reclutamiento, selección, evaluación y ascensos de los empleados.
- c)** Elaborar con la Unidad Financiera el distributivo de sueldos y bonificaciones de conformidad con la ley.
- d)** Propender el bienestar social de los empleados mediante acciones que contribuya el mejoramiento de su salud física y mental y la prestación de servicios básicos sociales.
- e)** Identificar las necesidades prioritarias de capacitación de personal y elaborar programas específicos de capacitación.
- f)** Analizar, Tramitar y Controlar nombramientos, contratos, jornales, renunciaciones, ascensos, remuneraciones, vacaciones permisos, traslados, multas para el personal de la Compañía.
- g)** Llevar expedientes y registros que permitan conocer los antecedentes y el desempeño de los empleados.
- h)** Cumplir con las disposiciones reglamentarias y emanadas del Gerente General.

De la Capacitación

Art. 19.- Son funciones de capacitación:

- a)** Identificar las necesidades prioritarias de la capacitación del personal, en función de los planes y elaborar planes específicos.
- b)** Organizar, Coordinar y Dirigir la realización de: Congresos, Seminarios, Simposios, Reuniones, Cursos que tengan relación con las actividades de la Compañía.

- c) Coordinar con la Cervecería Nacional todos los cursos reuniones seminarios q se realicen.

Del bienestar social

Art. 20.- Son funciones de la sección de Bienestar Social, las siguientes:

- a) Propender el bienestar social de los empleados de la Compañía, mediante acciones que permitan el mejoramiento de su salud física y mental, creando condiciones adecuadas a través de un sistema de comunicación y estímulos.
- b) Reglamentar, Controlar el uso de los activos e instalaciones de la empresa.
- c) Organizar en coordinación con las Unidades pertinentes, seminarios y cursos, centros de recreación colectiva, paseos, deportes, juegos y estímulos que fomenten el compañerismo, las relaciones humanas.
- d) Evaluar periódicamente las condiciones del Bienestar Social con el objeto de diagnosticar su situación y recomendar las medidas que deben adoptarse para el cumplimiento de las finalidades previstas.
- e) Elaborar informes trimestrales y anuales de sus actividades y presentar al Gerente Administrativo para los fines pertinentes.

De los servicios generales

Art. 21.- Son funciones de la sección de Servicios Generales:

- a) Reglamentar y Controlar el uso de equipos, máquinas y herramientas de la compañía.
- b) Organizar y prestar los de servicios de limpieza, mantenimiento y conserjería y velar por la seguridad de las pertenencias de la Compañía.
- c) Velar y dar mantenimiento a los vehículos de la compañía.
- d) Prestar servicios de reparación de instalaciones, equipos, muebles, agua, luz, teléfono y otros que coadyuven a su buen funcionamiento.
- e) Distribuir y controlar al personal de servicio en el cumplimiento de sus tareas específicas de mantenimiento, limpieza, operación y reparación.
- f) Cumplir otras funciones que determine el Gerente Administrativo.

Documentación y Archivo

Secretaria

Art. 22.- Son funciones del departamento de Documentación y Archivo (Secretaria).

- a)** Organizar y Administrar las actividades de documentación y archivo de la Compañía, custodiar y velar por su buena conservación y uso.
- b)** Recibir, ingresar, clasificar, numerar, distribuir y controlar los documentos y correspondencia que llegue a la Compañía.
- c)** Distribuir todos los documentos emitidos por la Compañía, y numerar, fechar, despachar, archivar, poner fe de presentación en los documentos emitidos por la Compañía.
- d)** Determinar normas y procedimientos para el buen manejo de documentos.
- e)** Supervisar los archivos y tarjetas referenciales, sistemas computarizados y otros medios de registros de la dependencia de la Compañía.
- f)** Operar y mantener los equipos de reproducción de documentos, fax, computador, teléfonos, programas, base de datos y otros de interés de la Compañía.
- g)** Regular y controlar los préstamos de documentos del archivo central y el suministro de datos e información referente a la documentación archivada, previa autorización emanada por escrito del Gerente Administrativo.
- h)** Analizar periódicamente los documentos que reposan en el archivo central, con el objeto de descartar o archivar en forma definitiva.
- i)** Elaborar comunicaciones , oficios , esquelas , memorandos , llamadas telefónicas , atender a los clientes y público en general de una manera gentil , educada , clara en sus expresiones y llevar un listado con nombres , direcciones y números telefónicos del entorno empresarial.
- j)** Y demás funciones que disponga el Gerente General.

Sección B

De la Unidad Financiera

Art. 23.- Son funciones de la Unidad Financiera:

- a)** Planificar y Dirigir las actividades financieras de la Compañía asegurando el correcto funcionamiento del sistema financiero de acuerdo con las normas legales y técnicas vigentes
- b)** Establecer procedimientos específicos de control interno, previo al gasto, para la buena marcha de los procesos financieros y velar por su cumplimiento.
- c)** Asesorar al Directorio y al Gerente General para la toma de decisiones en materia financiera

- d)** Asegurar que la Compañía disponga de un sistema contable adecuado que permita presentar informes financieros requeridos por: Junta General, Directorio, Gerente General, Auditoría Interna.
- e)** Colaborar en la elaboración de la proforma presupuestaria de la Compañía y tramitar las reformas al presupuesto aprobado.
- f)** Supervisar el funcionamiento adecuado de los sistemas de control presupuestario, recaudación de recursos financieros, administración de caja y contabilidad.
- g)** Determinar en forma previa a la elaboración de cualquier contrato en que intervenga la Compañía, sobre la disponibilidad presupuestaria y financiera.
- h)** Disponer la tramitación de las adquisiciones de la Compañía de acuerdo a la solicitud de la autoridad competente, previa la comprobación de las disponibilidades financieras correspondientes.
- i)** Disponer el registro o inscripción de las cauciones y garantías y todo lo que derive de ellas de acuerdo a la ley y los procedimientos y reglamentos de la Compañía.
- j)** Cumplir con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI), impuestos y otras obligaciones de conformidad con la ley.
- k)** Demás funciones contempladas en la constitución, leyes, ordenanzas, estatutos vigentes.

Del departamento de Contabilidad

Art. 24.- Son funciones del Departamento de Contabilidad:

- a)** Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar y mantener actualizado el sistema de contabilidad de la Compañía de conformidad con las normas legales y técnicas correspondientes.
- b)** Preparar y mantener actualizados los reglamentos, normas técnicas, instructivos, programas y otros instrumentos de trabajo.
- c)** Establecer procedimientos para desarrollar programas de trabajo y sistemas de coordinación de sus actividades.
- d)** Recibir los informes financieros relacionados con los activos, pasivos y capital, ingresos y gastos de las diferentes secciones de la Compañía para su consolidación.
- e)** Preparar y suscribir los estados e informes financieros con propósitos internos y preservarlos para la aprobación y trámite de la autoridad competente.
- f)** Ejecutar el control previo sobre gastos, incluyendo el análisis de legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria.

- g)** Mantener y llevar la contabilidad de conformidad a lo establecido en los manuales de contabilidad o en el sistema contable computarizado.
- h)** Elaborar balances consolidados de situación y estados de operación financiera, para conocimiento y aprobación de la autoridad competente.
- i)** Elaborar cajas diariamente de conformidad con los ingresos y egresos de la Compañía y conciliar mensualmente con el mayor general, los mayores auxiliares y la cuenta bancos para realizar los ajustes necesarios.
- j)** Registrar todos los valores recibidos tanto propios como en garantía y depositarlos en el banco, según los casos y de acuerdo a las normas establecidas.
- k)** Intervenir en representación de la Unidad Financiera en todas las reuniones de trabajo y diligencias de la compañía.
- l)** Llevar el control del inventario actualizados de los activos fijos de la Compañía.
- m)** Preparar los comprobantes de pago en base a las transacciones establecidas.
- n)** Organizar, Orientar, Supervisar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y custodia de los fondos, valores y títulos a favor de la Compañía.
- o)** Proceder a la entrega de los valores o pagos debidamente autorizados mediante cheques.
- p)** Depositar diariamente y dentro de las 18 horas de haber recibido los fondos y valores en la cuenta, banco o financiera que la Compañía mantenga transacciones.
- q)** Registrar diariamente los comprobantes de depósitos bancarios y de egreso para que sean contabilizados en forma oportuna.
- r)** Presentar para la firma de la autoridad competente el comprobante de pago pre numerado, debidamente sustentado con el documento de transacción.
- s)** Organizar el pago de sueldos y demás remuneraciones del personal, contratos y jornales y efectuar retenciones de ley.
- t)** Elaborar planillas de aportes al IESS y otros para el efecto de pago.
- u)** Cumplir con las demás funciones emitidas por el Gerente General.

Adquisiciones

Art. 25.- Son funciones de la sección de Adquisiciones:

- a)** Programar y realizar las adquisiciones locales, nacionales de los bienes muebles, equipos, suministros y materiales sujetándose a los procedimientos establecidos para el efecto.

- b)** Preparar y tramitar las solicitudes de compras de las diferentes unidades administrativas de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias y normas de procedimientos establecidos.
- c)** Llevar estadísticas de consumo de suministros de las diferentes unidades y mantener actualizados los registros de proveedores y cotizaciones.
- d)** Llevar registros actualizados de pólizas de seguro, garantías bancarias, cartas de crédito, cobranzas y otras.
- e)** Colaborar en la recepción de mercadería adquirida y verificar que guarden conformidad con las especificaciones contractuales.
- f)** Estudiar y preparar informes relacionados con las cotizaciones y presentar alternativas para la decisión de los niveles superior y ejecutivo.
- g)** Y demás funciones inherentes a sus departamentos emanados del Gerente General.

Recaudaciones

Art. 26.- Son funciones de Recaudaciones:

- a)** Organizar, Orientar, Supervisar y Responsabilizarse por el sistema de Recaudación, Recepción y Custodia de los fondos, valores y títulos a favor de la Compañía.
- b)** Depositar diariamente y dentro de las 18 horas de haberse recibido los fondos y valores en las cuentas que mantenga la Compañía.
- c)** Enviar diariamente al departamento de contabilidad los comprobantes de depósito bancarios para que sean contabilizados en forma oportuna.
- d)** Establecer y operar sistemas de control, custodia de documentos, identificación del cliente, de tal forma que facilite las comprobaciones y verificaciones.
- e)** Verificar antes del proceso de recuperación fechas de vencimiento, cheques mal girados, protestos y otros documentos que respalden el crédito.
- f)** Revisar y evaluar la correcta aplicación en el cobro de cartera vencida y presentar las recomendaciones de acción inmediata.
- g)** Cumplir con la ejecución de recuperación de valores con los siguientes procedimientos: Visita personal recordando su vencimiento, Carta escrita manifestando su obligación de pago, Citación, Trámite Judicial en caso extremo en coordinación con el Asesor Jurídico.
- h)** Preparar informes de las acciones practicadas, incluyendo comentarios conclusiones sugerencias, efectividad y economía de las operaciones, comprobando su legalidad, propiedad, conveniencia, veracidad y conformidad con las políticas de la Compañía.

Capítulo VI del Nivel operativo

Sección A de los Vendedores

Art. 27.- Son funciones de los vendedores:

- a) Prestar servicio de información comercial a las personas y empresas que lo soliciten.
- b) Llevar los registros y certificar sobre todos los actos y documentos relacionados con su actividad
- c) Notificar inmediatamente de cualquier eventualidad con clientes en el mercado
- d) Visitar personalmente a todos los clientes de acuerdo a las rutas asignadas.
- e) Realizar el informe consolidado semanal y mensual de todas sus actividades incluyendo promociones, descuentos, bonificaciones, cumplimiento de metas y objetivos y todo lo que tenga q ver con el mercado sus actores y negociaciones.
- f) Llevar una base de datos actualizada de todos los clientes.
- g) Prepara y elaborar las solicitudes de cupos, créditos y otros con los justificativos correspondientes.
- h) Mantener permanente informado al Gerente General, sobre el desenvolvimiento de las actividades, estrategias y su correspondiente seguimiento para la consecución de los objetivos.
- i) Aplicar estrictamente las políticas de crédito.
- j) Participar en la programación y evaluación, elaboración de planes, programas y objetivos.
- k) Mantener personalidad, solvencia, convincente, veraz, educado y paciente antes los requerimientos de los clientes.
- l) Y demás disposiciones de su Gerente General.

Sección B

Jefe de Bodega

Art. 28.- Son funciones del departamento del Jefe de bodega.

- a) Mantener el orden y aseo de sus instalaciones.
- b) Revisar el inventario de bodega con la finalidad de mantener tres días de inventario.
- c) Realizar el despacho de los vehículos con su respectiva guía de remisión.
- d) Controlar la salida e ingreso de todos los productos con el sistema FIFO.
- e) Controlar q los productos tanto llenos como vacíos estén ubicados en sus respectivos sitios.

- f)** Revisar q el empaque de los productos q salen al mercado estén en óptimas condiciones.
- g)** Revisar y registrar la edad del inventario en todas las marcas y presentaciones.
- h)** Atender a todos los clientes sin excepción guardando normas de conducta y buena presentación.
- i)** Realizar el respectivo cuadro de caja en bodega.
- j)** Elaborar la orden y pedido para las compras a Dinadec.
- k)** Llevar registro diario y mensual de mermas, huecas y rotas y entregar el informe semanalmente.
- l)** Realizar el cuadro diario de inventario de productos llenos y envases vacíos.
- m)** Presentar informes los días lunes de cada semana del movimiento de javas y envases en préstamo y consignación.
- n)** Presentar informes de la edad del inventario cada lunes de todas las semanas.
- o)** Presentar informes semanales y mensuales de compras y ventas.
- p)** Entregar piso operativo todos los días hasta las 8:30 a.m.
- q)** Permanecer en su puesto hasta finalizar la jornada de trabajo ya que es su responsabilidad los faltantes que se encontrasen.

Sección C

Seguridad Privada

Art. 29.- Son funciones De la Seguridad Privada:

- a)** Mantener la imagen adecuada a sus funciones.
- b)** Excelente atención a todas las personas que nos visitan.
- c)** Revisar la documentación de las personas que visitan la compañía.
- d)** Controlar el kilometraje y la hora de salida e ingreso de los vehículos de la empresa.
- e)** Dirigir a las personas que ingresan a su respectivo departamento guardando las normas de seguridad respectivas.

ANEXO No 2.
Cuestionarios de Control Interno

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN EMPRESARIAL				
	Gerente General				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? - ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento · Período de vigencia a: · A quienes se divulgó: 				2010 Personal de la empresa
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión n · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realizó :</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
	GESTIÓN EMPRESARIAL	SI	NO	NA	
	Jefe Administrativa				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? · ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				<p>2011 A todos los empleados</p>
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión? · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
	GESTIÓN EMPRESARIAL	SI	NO	NA	
	Contadora				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? - ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				2011 A todos Empleados
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión? · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o</p>				

	<p>servicio prestado satisface en la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
	GESTIÓN EMPRESARIAL	SI	NO	NA	
	Estibador				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? - ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				2010 Personal de la empresa
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión? · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
	GESTIÓN EMPRESARIAL	SI	NO	NA	
	Estibador				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Prestación de servicios? - ¿Entrega de obras? - ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de aprobación del documento: - Período de vigencia: - A quienes se divulgó: 				
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Las Metas? - ¿La Misión? - ¿La Visión? - ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
	GESTIÓN EMPRESARIAL	SI	NO	NA	
	Chofer				
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Prestación de servicios? · ¿Entrega de obras? · ¿Entrega de bienes? <p>Además en hojas adicionales describa los fines y actividades</p>				
2	<p>¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó: 				
3	<p>En la empresa se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Las Metas? · ¿La Misión? · ¿La Visión? · ¿Objetivos? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa</p>				
4	<p>¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o</p>				

	<p>servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares establecidos por los usuarios? · ¿Comparación de un producto o servicio con especificadores o estándares reconocidos? <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Planes operativos? · ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? · Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativa indique si se encuentra con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? · Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
8	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo describala y obtenga documentación relativa.</p>				

ANEXO No. 3

Encuestas al personal

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°1

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENO (x)
BUENO ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENO ()

BUENO ()
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENO ()
BUENO (x)
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENO ()
BUENO (x)
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENO (x)
BUENO ()
REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°2

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°3

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°4

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°5

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()

- MUY BUENA ()
- BUENA (x)
- REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENA ()
- BUENA (x)
- REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENA (x)
- BUENA ()
- REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENA ()
- BUENA (x)
- REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENA (x)
- BUENA ()
- REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°6

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. ejecuta de manera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)

BUENA ()
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°7

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()

BUENA (x)
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°8

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°9

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

Auditoría de gestión

Olmedo Arias Distribuciones Cía. Ltda.

Encuesta al personal N°10

1.- ¿La gestión del departamento de recursos humanos usted la considera?

EXCELENTE (x)
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()

2.- ¿Las funciones contenidas en el manual de funciones definen las tareas que Ud. Ejecuta de manera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

3.- ¿La responsabilidad del gerente al momento de tomar decisiones con respecto al personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

4.- ¿El ambiente creado por el departamento de recursos humanos durante el desarrollo de sus labores es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA (x)
BUENA ()
REGULAR ()

5.- ¿Los incentivos al personal los considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

6.- ¿La inversión en mejoras de infraestructura las considera?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA (x)
REGULAR ()

7.- ¿Los parámetros de evaluación que el departamento de personal utiliza al momento de establecer una calificación es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()

BUENA (x)
REGULAR ()

8.- ¿El proceso de reclutamiento de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

9.- ¿Considera que el departamento de contabilidad al momento de liquidar los sueldos realiza una labor?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

10.- ¿Considera que el método de rotación de personal es?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR (x)

ANEXO N°4

EVALUACION DE RECLUTAMIENTO

PASOS	EMPEADO 01	EMPLEADO 02	EMPLEADO 03	EMPLEAD 04	EMPLEAD O 0 5	EMPLEA DO 06	TOTAL
1. Verificar los requisitos que necesita el cargo, a qué unidad estará adscrito,	1	1	1	1	1	1	6
2. Identificar el puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas.	1	0	1	1	1	1	5
3. Verificar las características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual.	1	1	1	1	1	1	6
4. Identificarlas condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público.	1	1	1	1	1	1	6
TOTAL	4	3	4	3	3	3	23

ENCUESTA SOBRE EVALUACION LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

PASOS	EMPEADO 01	EMPLEADO 02	EMPLEADO 03	EMPLEADO 04	EMPLEADO 0 5	EMPLEADO 06	TOTAL
1. Se informó de la selección del personal a través de la publicación.	1	1	1	1	1	1	6
2. La Recepción de carpetas y perfiles fueron a tiempo.	1	1	0	1	1	1	5
3. Las preguntas en la entrevista fueron concisas.	1	1	0	0	0	1	3
4. Considera que los parámetros de selección fueron los mejores	1	1	1	1	1	1	6
TOTAL	4	4	3	3	3	4	20

ENCUESTA SOBRE EVALUACION LA INDUCCION DE PERSONAL

PASOS	EMPEADO 01	EMPLEADO 02	EMPLEADO 03	EMPLEAD 04	EMPLEADO 0 5	EMPLEADO 06	TOTAL
1. Constatar si se brindó la orientación general de las funciones a desempeñarse.	1	1	1	1	1	1	6
2. Verificar si le hicieron conocer los fines que persigue la empresa.	1	1	0	1	1	1	5
3. Indagar si los compañeros de labores apoyaron para una coordinación armónica,	1	1	1	1	1	0	5
4. La orientación y estimulación fue apropiada para integrar.	1	1	1	1	0	1	5
TOTAL	4	4	3	3	3	4	21

ENCUESTA SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PASOS	EMPEADO1	EMPLEADO2	EMPLEADO3	EMPLEADO4	EMPLEADO5	EMPLEADO6	TOTAL
1. El personal conoce la planificación (fechas programadas), de las evaluaciones del desempeño.	1	1	0	0	1	1	4
2. Las evaluaciones se aplican a todo el personal.	1	1	1	0	1	0	4
3. Existen formatos de evaluación específicos para cada función o cargo.	1	1	0	1	1	0	4
4. El personal conoce o ha sido informado acerca de la importancia del proceso de evaluación como parte de la retroalimentación de sus funciones.	1	1	1	1	1	1	6
5- La evaluación del desempeño ha dado resultados efectivos en su labor.	1	1	1	1	0	1	5
TOTAL	5	5	3	4	4	4	23

ENCUESTA SOBRE REMUNERACIONES

PASOS	EMPEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6	TOTAL
1. La totalidad de los empleados están afiliados al IESS.	1	1	1	1	1	1	6
2. Los salarios, decimos utilidades, etc. Son liquidadas en las fechas y valores determinados por la ley.	1	1	1	1	1	1	6
3. El personal recibe el pago de horas extras.	1	1	0	1	1	0	4
4. Conoce Ud. Si la empresa cuenta con planes de Incentivos salariales.	1	1	1	0	1	1	5
5. Le han informado si existe una política salarial en la empresa	1	1	1	0	0	0	3
TOTAL	5	5	4	3	4	3	24

ENCUESTA SOBRE SEGURIDAD INDUSTRIAL

PASOS	EMPEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO3	EMPLEADO 4	EMPLEADO5	EMPLEADO6	TOTAL
1. Usa el personal ropa de trabajo o 7 uniformes.	1	1	1	1	1	1	6
2. El momento de entrega de ropa o equipo de trabajo, y/o uniformes se firma algún documento, se conservan los registros.	1	1	1	1	1	1	6
3. Conoce Ud. si existe una planificación mínimo anual en la que conste la entrega y/o reposición de estos materiales.	1	1	1	1	1	1	6
4. Conoce si los uniformes, ropa o equipo de trabajo que se le proporcionan, cumplen estándares básicos de calidad.	1	1	0	0	0	0	2
5. El mobiliario de oficina es el apropiado para sus funciones, cumple con criterios básicos de ergonomía.	1	1	1	1	1	0	5
6. Conoce los planes de contingencia con que cuenta la empresa para las distintas catástrofes que pueden ocurrir.	1	1	0	1	0	1	4
TOTAL	6	6	4	5	4	4	29