



Escuela Superior Politécnica De Chimborazo

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2011 PARA ESTABLECER EL GRADO DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PLANIFICACIÓN CONTROL Y USO DE LOS RECURSOS.”

ChaflaAsqui Sandra Gabriela

LlamucaChauca Ana Lucía

Riobamba – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Días

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez

MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**SANDRA GABRIELA CHAFLA ASQUI
ANA LUCIA LLAMUCA CHAUCA**

AGRADECIMIENTO

Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día imprimen un íntimo sentimiento grabado en el corazón difícil de olvidar, porque la mente olvida pero el corazón no.

Queremos en esta oportunidad demostrar y dirigir una inmensa gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrir sus puertas y realizar una labor tan honorable y sacrificada que es la de impartir día a día la sabiduría y el conocimiento al estudiante que optó por ingresar a esta prestigiosa institución

A nuestros docentes quienes nos han guiado e impartido con esmero sus conocimientos, valores profesionales y éticos para ser profesionales dignos de nuestro país.

De manera especial al Ing. Hernán Arellano (Director de tesis) y al Ing. Luis Merino (Miembro del Tribunal) por haber prestado su valioso tiempo, conocimiento y profesionalismo durante la elaboración y revisión de nuestra tesis, gracias a ustedes pudimos realizar y culminar nuestro trabajo de investigación con éxito.

DEDICATORIA

El deseo de cumplir nuestros sueños es un reto, de dedicación y esfuerzo, si queremos convertirlo en realidad. Durante el periodo de estudio se han presentado dificultades así también ha existido gratos momentos compartidos con docentes y compañeros que quedarán como un gran recuerdo en mi mente y en mi corazón vale recalcar que todo esto ha permitido cumplir mi anhelo que es obtener mi título profesional.

Existen seres que me han apoyado en todos esos momentos de lucha, es por eso que dedico este triunfo a todos aquellos que me llenaron de fe, esperanza, alegría y amor.

A Dios por haberme dado la vida, y compartirla con mis seres más queridos, por guiar mi camino y darme esos dones que me han permitido ser feliz, y alcanzar mis sueños.

A mi hijo que amo y adoro y ha sido el más grande motivo para continuar con este trabajo arduo de lucha.

A mis amados padres por darnos a todos sus hijos el mejor ejemplo de amor, trabajo y sacrificio y lograr que todos seamos unos profesionales de éxito y de honradez, por haber sido el pilar fundamental en mi vida y haber proporcionado su confianza en mi y apoyarme en todo momento.

A mi esposo a quien amo y respeto, por estar conmigo apoyándome en mis momentos más duros y compartir mis alegrías. Quien también me anima a seguir luchando para conseguir juntos nuestras metas, objetivos y darle lo mejor a nuestro hijo

SANDRA GABRIELA CHAFLA ASQUI

DEDICATORIA

En este largo y arduo camino hay seres que nos acompañan y están junto a nosotros a lo largo de nuestra existencia son quienes dan amor, esperanza, fe, confianza, apoyo y sobretodo sentido a nuestra vida por eso dedico esta tesis a estos seres.

A Dios el ser más sublime e importante en mi vida, quien ilumina y guía mi camino y me dio fe, fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo, además fue quien me enseñó a perseguir los sueños grandes o pequeños, fáciles o casi imposibles de alcanzar y hacerlos realidad.

A mi padre, porque creyó en mí siempre y porque me saco adelante a pesar de las adversidades de la vida, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a usted, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que siente por mí, fue la fuerza que me llevó a culminar mi carrera. Va por usted, por lo que vale, porque admiro su fortaleza y por lo que ha hecho de mí.

A mis hermanos y hermanas quienes con su cariño han sabido ser mi fortaleza en los momentos más difíciles y sobre todo por ser quienes me impulsan e inspiran para lograr y cumplir mis metas, sueños y anhelos.

A mi esposo quien con su amor ha sido mi fuente de valor e inspiración para conseguir mis objetivos.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

ANA LUCIA LLAMUCA CHAUCA

ÍNDICE DE CONTENIDO

	PAG.
Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificación de autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Dedicatoria	vi
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1.GENERALIDADES	2
1.1.Antecedentes de la empresa	2
1.1.1.Escuelas de conducción a nivel nacional	2
1.1.2.Nuevo formato de licencias.....	3
1.2.IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.2.1.Reseña histórica del centro de capacitación y conducción de manejo Center Drive cia. Ltda.	5
1.2.2.Misión	8
1.2.3.Visión	8
1.2.4.Objetivo general	8
1.2.5.Objetivos específicos	9
1.2.6.Ubicación geográfica	10
1.2.7.Estructura orgánica y funcional.....	11
1.2.8.Tipos de servicios	13
1.2.9.Valores institucionales	17
1.2.10.Políticas.....	19

1.2.11. Recursos de la compañía	20
1.2.12. Base legal	24
1.3. LA AUDITORÍA	25
1.3.1. El auditor	25
1.3.2. Auditoría	26
1.3.3. Importancia de la auditoría	26
1.3.4. Finalidad de la auditoría en una empresa	27
1.3.5. Normas de la auditoría	27
1.3.6. Clasificación de las normas de auditoría	27
1.3.7. Tipos de auditoría	28
1.4. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	30
1.4.1. Definición	30
1.4.2. Objetivos	30
1.4.3. Beneficios de la auditoría de RR.HH.	31
1.4.4. Métodos	31
1.4.5. Factores en los que se fundamenta la metodología	31
1.5. AUDITORÍA DE GESTIÓN	33
1.5.1. La gestión	33
1.5.2. Control	33
1.5.3. Control de gestión	33
1.5.4. Elementos de La gestión	34
1.5.5. Instrumentos para el control de la gestión	35
1.5.6. Auditoría de gestión	35
1.5.7. Importancia de la auditoría de gestión	36
1.5.8. Objetivos de la auditoría de gestión	36
1.5.9. Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión	37
1.5.10. Alcance de la auditoría de gestión	37
1.5.11. Ventajas de una auditoría de gestión.	38
1.5.12. Riesgos de la auditoría	38

1.5.13.Fases en las que se desarrolla la metodología de la auditoría de gestión.....	40
1.6.CONTROL INTERNO.....	43
1.6.1.Definición	43
1.6.2.El control interno en el marco de la empresa	43
1.6.3.La necesidad de un sistema de control interno en el sector público.....	44
1.6.4.Limitaciones de un sistema de control interno.....	45
1.6.5.Método COSO.....	47
1.6.6.Técnicas para evaluar el control interno	55
1.7.INDICADORES DE GESTIÓN.....	58
1.7.1.Los indicadores en la medición de gestión.....	58
1.7.2.Uso de los indicadores de gestión en la auditoría.....	59
1.7.3.Clasificación de los indicadores de gestión	59
1.8.PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	61
CAPÍTULO II	62
2.DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	62
2.1.Información general – archivo permanente	62
2.1.1.Evaluación y análisis de la misión y visión de la empresa	63
2.1.2.Análisis de la matriz FODA.....	69
2.1.3.Identificación de factores claves del medio interno	74
2.1.4.Perfil estratégico interno	77
2.1.5.Identificación de factores claves del medio externo	78
2.1.6.Perfil estratégico externo	80
2.1.7.Análisis de la reglamentación interna de la empresa	81
CAPÍTULO III	83
3.APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	83
3.1.Programa de auditoría	83
3.2.Cronograma de actividades	87
3.3.Hoja de marcas.....	88
3.4.Índices de referencia.....	89

3.5.EVALUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	90
3.5.1.Cuestionarios de control interno	90
3.6.IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES.....	143
3.6.1.Evaluación de flujogramas.....	143
3.7.DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICA.....	149
3.7.1.Evaluación de hallazgos	149
3.7.2.Informe de control interno	164
3.7.3.Indicadores de gestión.....	174
3.7.4.Análisis financiero	183
3.8.COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.....	194
3.8.1.Informe de la auditoría de gestión	194
CAPÍTULO IV.....	197
4.1.CONCLUSIONES	197
4.2.RECOMENDACIONES.....	198
RESUMEN	199
ABSTRACT	200
BIBLIOGRAFÍA	201
ANEXOS	202

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Aportación de capital	5
2	Cuadro de integración para aumento de capital	7
3	Requisitos para ingresar al curso	15
4	Horario de los cursos de conducción	16
5	Recursos financieros	21
6	Personal administrativo	22
7	Personal operativo: instructores	23
8	Recursos tecnológicos	24
9	Referencia de la flujogramación	57
10	Análisis de la misión	63
11	Análisis de la visión	66
12	Diagnóstico del FODA	69
13	Ponderación factores internos	70
14	Ponderación factores externos	72
15	Análisis del medio interno	74
16	Perfil estratégico interno	77
17	Análisis el medio externo	78
18	Perfil estratégico externo	80
19	Reforma al reglamento interno de funcionamiento	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Requisitos para la apertura de las escuelas de conducción	3
2	Organigrama “center drive” actual	11
3	Organigrama “center drive” propuesto	12
4	Valores institucionales	17
5	Recursos de la compañía	20
6	Atributos del auditor	25
7	Objetivos de auditoría	36
8	Control interno método coso	47
9	Otros tipos de indicadores	60
10	Flujo del proceso auditoría de gestión	61
11	Flujograma del proceso cierre de caja	143
12	Flujograma pago de remuneraciones	145
13	Flujograma de adquisiciones	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Análisis de la misión	64
2	Análisis de la visión	67
3	Análisis “integridad y valores ético”	92
4	Análisis “compromiso por la competencia profesional del personal	94
5	Análisis “filosofía administrativa y estilo de operación”	96
6	Análisis “estructura organizativa”	98
7	Análisis “asignación de autoridad y responsabilidad”	100
8	Análisis “políticas y prácticas en materia de recursos humanos”	102
9	Análisis “objetivos”	105
10	Análisis “riesgos”	107
11	Análisis de riesgos y su proceso	109
12	Análisis “manejo de cambio”	111
13	Análisis “tipo de actividades de control”	114
14	Análisis “control sobre sol sistemas de información”	117
15	Análisis “información”	120
16	Análisis “comunicación”	122
17	Análisis “actividades de monitoreo”	125
18	Análisis “reporte de deficiencias”	127
19	Análisis “talento humano estructura organizativa”	132
20	Análisis “talento recursos humanos”	138
21	Análisis “gerente general”	142

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Reglamento interno	202
2	Reglamento de seguridad y salud nacional	214
3	Manual de funciones	243
4	Gasto nómina	247
5	Personal administrativo	247
6	Personal operativo	248
7	Rol de pagos empleados	249
8	Total rol de pagos personal administrativo año 2011	250
9	Total rol de pagos instructores año 2011	250
10	Gastos generales/ gastos de funcionamiento	251
11	Gasto mantenimiento /gastos generales	252
12	Gastos de operación	252
13	Gastos de operación	253
14	Estado de situación financiera	254
15	Estado de pérdidas y ganancias	255
16	Planta "Center Drive" Cia Ltda.	256
17	Trabajo "Center Drive" Cía Ltda.	257

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven inmersas en un mundo cada vez más competitivo que exige la maximización de los recursos. Es por ello que la búsqueda de la economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de las entidades dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad.

Dentro del campo económico y social, es obvia la necesidad de la existencia de una eficiente información sobre el destino, uso y administración de los recursos de la empresa, tanto en su vertiente pública, como en su vertiente privada.

Auditoría de Gestión es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor incluye el análisis, los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la empresa a la optimización de los recursos y a su desempeño eficiente, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

La auditoría de Gestión aplicada a la Centro de Capacitación y Conducción de Manejo CENTER DRIVER CÍA. LTDA. Riobamba período 2011, tuvo como objetivo establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, mediante la aplicación de indicadores de gestión de la economía, eficiencia y eficacia. Para cumplir con los procesos de negocio y mejorar su desempeño; identificar problemas y corregirlos; identificar oportunidades de mejora y apoyar la revisión y actualización de los procesos de negocio.

El trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; el primero muestra un conocimiento global de la empresa: sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, etc. En el segundo capítulo determinamos por medio de encuestas, entrevistas, aplicación de cuestionarios de auditoría, la situación actual de la empresa. En el tercer capítulo se aplican procedimientos de auditoría a las áreas de la empresa, mediante la aplicación de la matriz FODA, Cuestionarios de Control Interno e indicadores de gestión; y el último capítulo hace mención a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al realizar este trabajo.

Como parte de la investigación se incluyen anexos que muestran documentos que se evidenciaron en el transcurso de la auditoría.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de la empresa

En el Ecuador es un requisito indispensable realizar un curso previo a la obtención de la licencia de conducir, por ello las personas deben capacitarse en las escuelas de conducción autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito y Transportes Terrestres.

Hasta el 2006 solo existían dos escuelas de conducción autorizadas ANETA Y AllTransit las mismas que no satisfacían la demanda que se generaba y como consecuencia, existían personas que obtenían la licencia de conducir sin estar realmente capacitados para el manejo de vehículos provocando que se violara la ley de tránsito pues existían noticias de posibles coimas que se pagaban a entes involucrados en el otorgamiento de licencias de conducir.

Debido a la necesidad de las personas de aprender a conducir para obtener una forma de movilización privada que facilitan al usuario el traslado de un lugar a otro y principalmente por la inseguridad que se ha vivido y se vive en los medios de transporte público y para contrarrestar el aumento de accidentes de tránsito, surgen nuevas escuelas de conducción en el mercado que capaciten a futuros conductores no profesionales en educación vial como una estrategia para reducir el índice de emisión de licencias a personas no capacitadas.

Con respecto a lo mencionado esto conlleva a que CENTER DRIVE cubra una gran población la demanda generada de la ciudad de Riobamba y sus alrededores.

1.1.1. Escuelas de conducción a nivel nacional

Es necesario mencionar los parámetros básicos que las escuelas de conducción deben aplicar necesariamente por este motivo citaremos bajo que organismos se rigen y que requisitos deben cumplir para su funcionamiento.

La formación capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estarán a cargo de las escuelas de conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior autorizados por el Directorio de la Comisión Nacional las cuales serán supervisadas por el Director Ejecutivo, en forma directa o a través de las Comisiones Provinciales.

Las escuelas de formación e Institutos Técnicos de Educación Superior, y capacitación de conductores profesionales y no profesionales para su funcionamiento, deberán cumplir como mínimo, estos requisitos:

FIGURA Nº 1: REQUISITOS PARA LA APERTURA DE LAS ESCUELAS DE CONDUCCIÓN



Fuente: Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Elaborado: Equipo de trabajo

De acuerdo a los requisitos establecidos verificaremos en el desarrollo de la auditoría de gestión si Center Drive está cumpliendo a cabalidad con lo establecido.

1.1.2. Nuevo formato de licencias

Center Drive otorga títulos, exámenes psicotécnicos y permisos de conducción los mismos que son indispensables para que los futuros conductores puedan canjear su licencia en la Agencia Nacional de Tránsito por este motivo indicamos el nuevo formato de licencia que recibirán los usuarios, siempre y cuando hayan cumplido con el curso conducción.

NUEVO FORMATO DE LICENCIA



Fuente: Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
Elaborado: Equipo de trabajo

Los conductores tendrán un solo formato de licencia, y en el reverso se registrarán las autorizaciones respectivas de acuerdo a las especialidades aprobadas. Los puntos que pierdan haciendo uso de una licencia (autorización), se harán extensivas a todas y cada una de las autorizaciones, de igual forma en el caso de recuperación de puntos.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- ◆ **RAZON SOCIAL:** Escuela de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.
- ◆ **SECTOR:** Servicios
- ◆ **REPRESENTANTE LEGAL:** Ing. Segundo Salomón Condo Vimos
- ◆ **RUC:** 069171657001
- ◆ **DIRECCION:** Humberto Gallegos 10 -12 y Duchicela
- ◆ **TELEFONO:** 2946865

1.2.1. Reseña histórica del centro de capacitación y conducción de manejo Center Drive cia. Ltda.

2006. La idea de la creación de esta compañía fue de los señores SEGUNDO SALOMÓN CONDO VIMOS Y SEGUNDO JESÚS CONDO PAUCAR quienes con el fin de contribuir al desarrollo y educación de conductores con conciencia vial decidieron poner en marcha su empresa. El centro de capacitación y conducción de manejo “Center Drive” Cía. Ltda. Se constituyó originalmente con un capital de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, mediante escritura pública otorgada ante la Notaría Primera del Cantón Ambato, el doce de septiembre del dos mil seis inscrita en el Registro Mercantil del Catón Riobamba bajo el número mil cuatrocientos veintiocho (1.428) el trece de octubre del 2006.

TABLA Nº 1: APORTACIÓN DE CAPITAL

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	PARTICIPACIONES
Segundo Condo Vimos	200	200 USD	200
Segundo Condo Paucar	200	200 USD	200
TOTAL	400	400 US\$	400

Fuente: Escritura Pública

Elaborado: Escuela de Capacitación y Conducción de manejo “Center Drive” Cía Ltda

Mediante resolución N° 001- DIR - ESC- 006 -2007- CNTTT, el Directorio del Consejo Nacional de Transporte Terrestre y décima primera sesión ordinaria realizada el 23 de Agosto de 2006, aprobó los planes arquitectónicos del Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía Ltda. Domiciliada en la ciudad e Riobamba provincia de Chimborazo.

El 13 de Septiembre del 2006 el Sr. Salomón Condo representante legal de la ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCCIÓN NO PROFESIONALES “CENTER DRIVE” , solicita al consejo nacional de tránsito y transporte terrestre se realice la inspección y revisión de documentos para que se proceda a la apertura de dicha compañía.

2007: El Centro de Capacitación y conducción de Manejo, CENTER DRIVE Cía. Ltda., abre sus puertas a la ciudadanía el 1 de Marzo del año 2007, domiciliada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, (vía San Luis Km 1 ½ Barrio Santa Cruz) mediante resolución ADM-06028 del 17 de enero del 2006, se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Primero del Cantón Ambato.

2008. Al transcurrir este año a la compañía decidieron integrarse dos nuevos socios los señores GUIDO PATRICIO CONDO VIMOS y MARIO HERNÀN CONDO VIMOS en donde cada uno de los socios es propietario de 100 participaciones. Las participaciones tienen un valor nominal de un dólar de los Estados Unidos de América.

2009. La junta general universal de socios de la compañía legalmente reunida el 27 de diciembre de 2009, decidió por unanimidad, aumentar el capital social y reformar su estatuto, todo lo cual consta en acta y en el cuadro de suscripción y pago del aumento de capital

El valor del capital aumenta a un valor de 85.400 USD, aumento que se paga capitalizando la cuenta “utilidades no distribuidas del año 2008”, utilidades que fueron utilizadas para la adquisición de maquinaria nueva.

TABLA Nº 2: CUADRO DE INTEGRACIÓN PARA AUMENTO DE CAPITAL

CÉDULA	SOCIOS	CAPITAL ACTUAL	CAPITAL SUSCRITO	FORMA DE PAGO	TOTAL CAPITAL	NUMERO PARTICIP
				UTILIDAD. 2008		
060033069-0	CONDO PAUCAR SEGUNDO JESÚS	100.00	21.250,00	21.250,00	21.350,00	25,00
060217840-2	CONDO VIMOS GUIDO PATRICIO	100.00	21.250,00	21.250,00	21.350,00	25,00
060182149-9	CONDO VIMOS MARIO HERNÁN	100.00	21.250,00	21.250,00	21.350,00	25,00
060180940-3	CONDO VIMOS SEGUNDO SALOMÓN	100.00	21.250,00	21.250,00	21.350,00	25,00
	SUMAN:	400.00	85.000,00	85.000,00	85.400,00	100,00

Fuente: Escritura Pública

Elaborado: Escuela de Capacitación y Conducción de manejo "Center Drive" CíaLtda

2012 En la actualidad la compañía funciona en su domicilio citado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo (Humberto Gallegos 10 – 12 y Duchicela). La empresa se encuentra conformada por cuatro accionistas que son el Sr. Segundo Condo y sus tres hijos: Ing. Salomón Condo, Gerente General; Ing. Patricio Condo, Director General y el Ing. Hernán Condo, Supervisor de Practicas de la matriz y sucursales de la escuela.

1.2.2.Misión

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE es una empresa de carácter privado, y de servicio público que capacita a los futuros conductores, con una conciencia vial, logrando así un excelente nivel de conocimientos prácticos y teóricos, buscando incorporar en ellos técnicas de conducción segura.

1.2.3.Visión

La Escuela CENTER DRIVE, asume los retos del nuevo siglo y se proyecta al futuro como la escuela líder en Ecuador en la formación Integral de conductores, idóneos, conscientes de su responsabilidad social y ambiental.

1.2.4.Objetivo general

Proporcionar una enseñanza a los estudiantes y una fiel interpretación sobre la ley de Tránsito, como también el respeto a la integridad y al respeto a sus bienes, aplicaremos una metodología práctica ya que es la única medida, para prevenir y concienciar a los futuros conductores; como a los peatones, y así reducir accidentes

1.2.5. Objetivos específicos

- Capacitar a la población que se encuentren con la necesidad de aprender a conducir mediante una fiel interpretación de la ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento, con medidas prácticas y teóricas adecuadas, garantizando la seguridad social, y de esta manera otorgar documentos necesarios para el canje de licencia de conducir autorizada Tipo A y B
- Disminuir la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado local en lo que se refiere a la obtención de servicios de cursos de conducción no profesional para garantizar la seguridad del conductor como el peatón.
- Otorgar servicios de aprendizaje y destrezas para conducir, capacitando tanto a hombres como mujeres los mismos que obtengan su real y legal forma de conducir.
- Contar con una administración transparente en todos los pasos de calificación e idoneidad tanto del personal administrativo como de los instructores

1.2.6. Ubicación geográfica

El Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda., está situado en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, barrio San Martín, en las calles Humberto Gallegos 10-12 y Duchicela. Sus números telefónicos son: 03 2946865 y 03 29527726, y la página web es: www.centerdrive.com.

PLANO DE UBICACIÓN



INSTALACIONES



Fuente: Escritura Pública

Elaborado: Equipo de trabajo

1.2.7. Estructura orgánica y funcional

FIGURA Nº 2: ORGANIGRAMA “CENTER DRIVE” ACTUAL

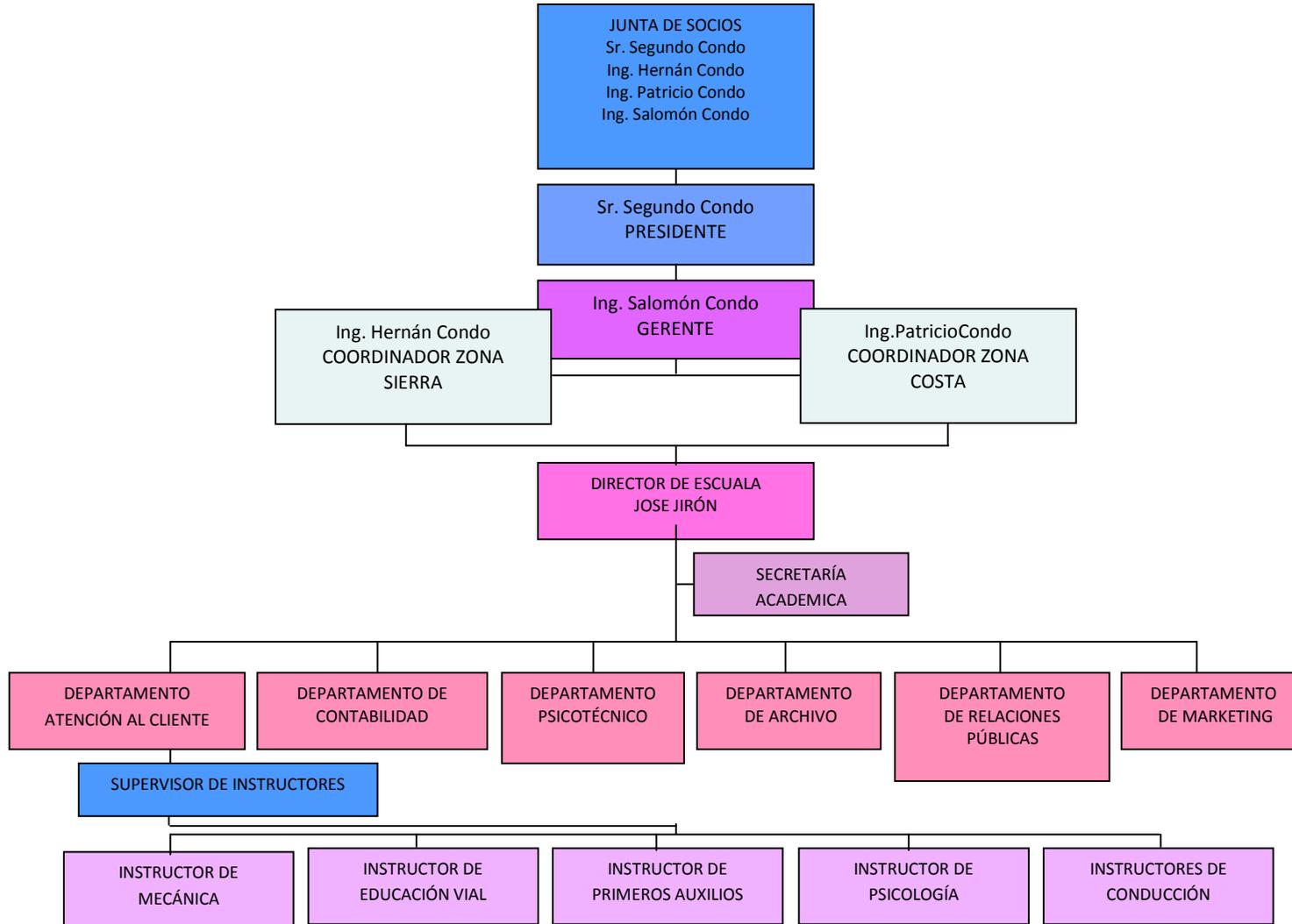
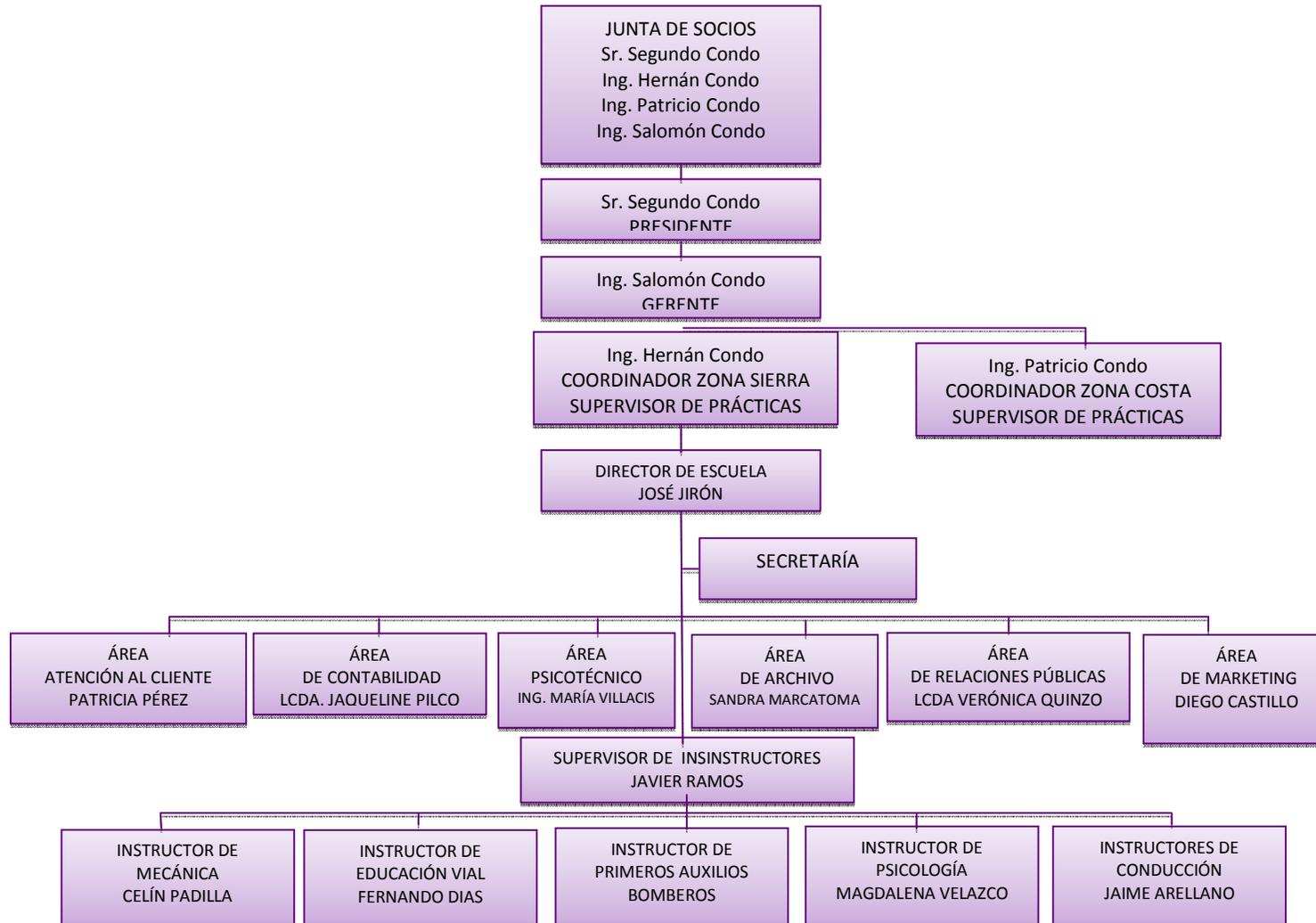


FIGURA Nº 3: ORGANIGRAMA “CENTER DRIVE” PROPUESTO



1.2.8. Tipos de servicios

- ❖ Center Drive quiere darle a conocer su variedad de formas y beneficios para obtener su Licencia de conducir TIPO B, lo cual estará a su alcance y podrá comprobar que no somos los únicos, pero sí los mejores.
- ❖ Aprenderás a conducir de forma segura. Además contarás con una capacitación teórica sobre las Leyes y Reglamentos de Tránsito, mecánica básica, primeros auxilios y psicología aplicada a los conductores.
- ❖ Nuestro personal tanto administrativo e instructores son los encargados de darte la bienvenida desde el momento que ingresas.

Servicios Otorgados

Los servicios que brinda el Centro de Capacitación y Conducción Center Drive Cía. Ltda., son los siguientes

Cursos de Conducción para el canje de licencias tipo A y tipo B.

Los cursos de conducción son constantes, en los cuales cuentan con clases teóricas y clases prácticas, al culminar el curso se entrega el permiso de conducción y el examen psicosenométrico para canjear la licencia en la Agencia de Tránsito.

Primeros auxilios

Con esta cátedra se pretende entregar a los alumnos los conocimientos básicos adecuados para ayudar a víctimas en caso de accidentes en la vía pública, así como explicar claramente cómo funciona y cómo activar el sistema de emergencias médicas.

Toda persona sea conductor o no tiene la ineludible obligación de prestar auxilio a un accidentado en sus primeros momentos del accidente, hasta que llegue los socorristas o el médico. Prestar un buen auxilio a un accidentado, significa hacer solamente lo que se sabe.

Educación Vial

Básicamente consiste en entregar los conceptos legales y técnicos indispensables para el desarrollo de conocimientos básicos que se utilizan en la conducción de automotores, con énfasis en el manejo defensivo en estrecha relación con principios de la seguridad vial. Por ello al finalizar la asignatura los alumnos/as deberán ser capaces de conocer y poner en práctica las normas legales y reglamentarias de circulación; desarrollar actitudes mentales apropiadas para un buen y seguro comportamiento en el sistema de tránsito y transporte terrestres cotidiano.

Es necesario que las personas sean muy responsables cuando están detrás del volante de un vehículo por ello es indispensable conocer que no es suficiente conducir un vehículo sino hacerlo bien, de esta manera aportará con su ejemplo a disminuir los índices de accidentes de tránsito.

Mecánica básica

Proporcionar los conocimientos básicos sobre mantenimiento automotriz, con el fin de que los conductores puedan dar soluciones a posibles fallas que se presentan en el auto.

Antes de conducir es necesario que sepa como funciona y cuales son las partes principales de su vehículo, con el fin de que su operación sea segura, sin accidentes y que pueda detectar a tiempo cualquier falla mecánica.

Instrucción práctica de conducción de vehículos:

Establecer en los alumnos/as buenos hábitos de conducir por el resto de su vida, a través de instructores calificados luego de un riguroso proceso de selección, con la misión de instruir en forma práctica la conducción del vehículo, aplicando una metodología que permita a los alumnos/as a familiarizarse con los instrumentos del vehículo e iniciar la práctica en los sitios establecidos para la enseñanza segura como el Parque de Educación Vial y poco a poco introducirlos en la problemática de la ciudad, juntamente con la aplicación de las normas legales y reglamentarias para una conducción segura, sin descuidar el manejo a la defensiva.

Nuestros personal tanto administrativo e instructores son los encargados de darle la bienvenida desde el momento que ingresas.

📍 Exámenes Psicotécnicos

Una vez inscrito el alumno se procede a darle un turno para que previo a la iniciación del curso regular de capacitación se realice una evaluación psicotécnica para determinar la capacidad psicomotriz, auditiva y visual del alumno. Esta evaluación se lo realiza con un equipo psicotécnico o psicosenométrico de avanzada tecnología.

El equipo psicotécnico o psicosenométrico es un conjunto de instrumentos que permiten determinar el grado de idoneidad de los alumnos previo a la iniciación del curso de capacitación, revisando una variedad de aspectos psicométricos a través de test palanca, test reactímetro y test punteo; y , aspectos sensométricos o test de prueba de los sentidos de la vista y del oído. En definitiva se trata de verificar y certificar problemas físicos o de reacción que podría tener el alumno y que en muchos casos los desconoce.

📍 Horas Extras

Con este servicio se pretende que los alumnos mejoren y fortalezcan su conocimiento y practica en conducción, con el fin de fomentar la conciencia vial y asegurar el buen uso vehicular para de esta forma no poder en riesgo vidas inocentes.

TABLA Nº 3: REQUISITOS PARA INGRESAR AL CURSO

REQUISITOS:	EL VALOR TOTAL DEL CURSO INCLUYE:
<ul style="list-style-type: none">• Ser mayor de 18 años• Dos copias de la cédula y papeleta de votación a color• Original y copia del record policial• 2 copias a color del tipo de sangre• Tres fotos tamaño carnet	<ul style="list-style-type: none">• Título de conductor no profesional• Permiso de aprendizaje• Manual del alumno• Evaluación psicosenométrica

Fuente: Center Drive Cía Ltda.

Elaborado: Equipo de trabajo

HORARIOS

Puedes escoger los horarios que más se ajusten a tu tiempo ya que te ofrecemos dos modalidades.

TABLA Nº 4: HORARIO DE LOS CURSOS DE CONDUCCIÓN

NORMALES	INTENSIVOS:
Duración: 15 días laborables Cupos desde la 5 am hasta las 8 pm.	Duración: 4 sábados y 4 domingos Cupos desde las 6 am hasta las 8 pm.

Fuente: Center Drive Cía Ltda.

Elaborado: Equipo de trabajo

Clases complementarias: Horas extras para reforzar tus conocimientos prácticos.

1.2.9. Valores institucionales

“Los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de estas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso de que se requiera, ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación; dichos valores son el punto de referencia para la misma.

FIGURA N° 4: VALORES INSTITUCIONALES



Fuente: Center Drive Cía Ltda.

Elaborado: Equipo de trabajo

Profesionalidad

Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

Sentido de pertenencia a la empresa

Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades del colectivo. Tener voluntad para participar en los asuntos colectivos.

Responsabilidad ante el trabajo

Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

Amor al trabajo

Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.

Cooperación entre los miembros

Comportamiento tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en áreas de los objetivos de la organización.

Solidaridad humana

Identificarse con nuestros clientes. Ser amable, mantener camaradería sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos internacionalistas. Demostrar igual trato a los clientes extranjeros como nacionales.

Honradez

Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción

Los valores son las bases del comportamiento de una organización, estos deben ser firmes aunque la misión de la empresa sea reestructurada en algún momento, además los valores se pueden definir como compromiso que involucran a los empleados y a la organización en un buen desenvolvimiento dentro del mercado y la calidad humana que conforma a una entidad

1.2.10. Políticas

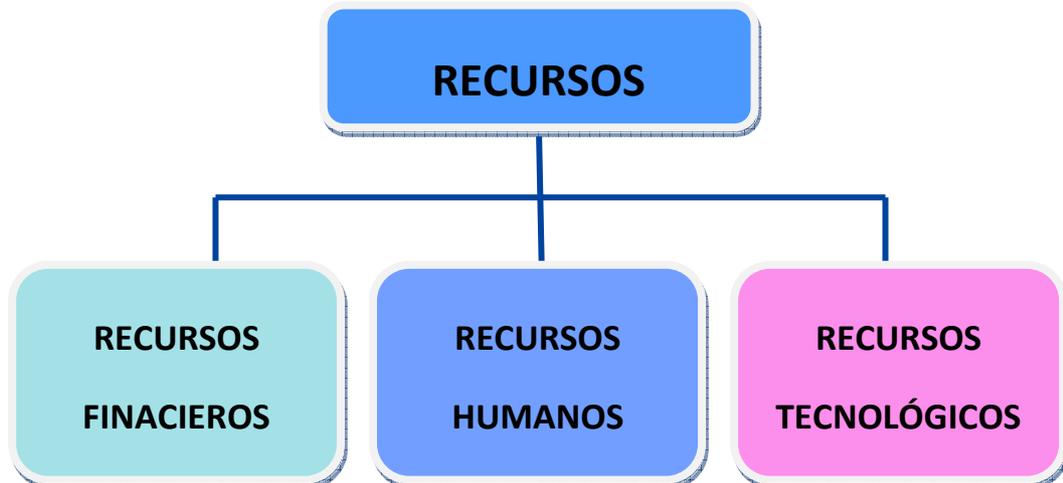
Las políticas están orientadas hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de la compañía, dentro de criterios bien definidos y adecuadamente establecidos.

Ayudan a normar los asuntos de la compañía antes de que se generen riesgos o como los identifica la empresa problemas que puedan distorsionar el cumplimiento de los objetivos,

Además contribuye a la institución a definir internamente sus responsabilidades administrativas para el bien de las mismas y de sus colaboradores contribuyendo al bienestar de la sociedad.

1.2.11. Recursos de la compañía

FIGURA N° 5: RECURSOS DE LA COMPAÑÍA



Fuente: Center Drive Cía Ltda.
Elaborado: Equipo de trabajo

Recursos Financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

Los recursos que la empresa obtiene por la venta de sus servicios, se recaudan a través de las diversas cajas de boletería, y luego son depositados en los bancos respectivos. Se lo registra en el sistema autorizado para la administración de los recursos, afectación que permite su utilización. También para realizar los respectivos pagos a sus proveedores la entidad recibe desembolsos, que son asignados previos a la realización de un presupuesto general para cada año. Que el Estado por medio del Ministerio de Coordinación de Política Económica asigna los recursos económicos.

TABLA N° 5: RECURSOS FINANCIEROS

DETALLE	VALOR
CAJA – BANCOS	6.850,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	2.400,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR	8.000,00
CAPITAL SUCRITO O ADIGNADO	85.400,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	48.500,00

Fuente: Center Drive Cía Ltda.

Elaborado: Equipo de trabajo

Recursos Humanos

Los empleados han sido seleccionados y orientados, de acuerdo a lo estipulado con el propósito de poner en práctica sus habilidades, su conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada las actividades fijadas. Por esta razón la empresa ha adoptado la capacitación como técnica de formación que se le brinda a una persona para que esta pueda desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Dicha instrucción no se ha visto como un gasto más, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral general y especialmente en la atención al turista nacional e internacional

TABLA N° 6: PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRES	CARGO	CEDULA
JOSÉ JIRON	DIRECTOR	0602690752
JESSICA VERDEZOTO	SEC. GENERAL	0201477726
JACKELINE PILCO	CONTADORA 1	0603834508
LUCY VALDIEZO	CONTADORA 2	0601122724
LUCIA LLAMUCA	AUXILIAR CONTABLE	060409080-3
MARIA VILLACIS	PSICOTECNICO	
PATRICIA PEREZ	AUXILIAR DE SECRETARIA	
SANDRA MARCATOMA	ARCHIVO	
NESTOR RUIZ	SECRETARIO GUAMOTE	
LUIS	CHOFER	
NESTOR QUISHPE	GUARDIA	
FERNANDA BUÑAY	SERVICIOS GENERALES	
CELIN PADILLA	CAPACITADOR MECANICA	0603486721
DR. FERNANDO DIAZ	CAPACITADOR EDUC. VIAL	0602311235
CUERPO DE BOMBEROS	CAPACITACION PRIMEROS AUXILIOS	

TABLA N° 7: PERSONAL OPERATIVO : INSTRUCTORES

NOMBRE	CARGO	CEDULA
TANNYA CHIRIBOGA	INSTRUCTOR	
MERCEDES OJEDA	INSTRUCTOR	
MAGDALENA VELASCO	INSTRUCTOR	
HUGO CADENA	INSTRUCTOR	
JAVIER RAMOS	INSTRUCTOR	
JAIME ARELLANO	INSTRUCTOR	
HUGO ZAPATA	INSTRUCTOR	
DENNIS PAREDES	INSTRUCTOR	
ARMANDO HUMALA	INSTRUCTOR	
EDWIN ZABALA	INSTRUCTOR	

Recursos Tecnológicos

Es un recurso realmente valioso para la empresa que lo explota de una manera eficiente y eficaz, adaptándose a los cambios constantes. Que se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, en el registro de la marca e imagen de la empresa.

En los últimos meses la empresa ha tomado una decisión muy relevante, que es la incorporación de sistema especial acorde a sus necesidades, para facilitar el proceso de pagos a proveedores, empleados, trabajadores y otros requerimientos que tiene la empresa

TABLA N° 8: RECURSOS TECNOLÓGICOS

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
8	COMPUTADORAS DE ESCRITORIO
1	PORTATIL
2	EQUIPOS PSICOTÉCNICOS
1	PROGRAMA CONTABLE (MICROPLUS)
1	EQUIPO DE CONTROL DE SISTENCIA
3	EQUIPO DE OFICINA

Fuente: Center Drive Cía Ltda.

Elaborado: Equipo de trabajo

1.2.12. Base legal

Center Drive Cía. Ltda. es una institución de derecho privado con finalidad social, con jurisdicción nacional, de servicio a la comunidad y de duración indefinida. Las atribuciones de Center Drive para la formación de conductores no profesionales, se rige bajo las siguientes leyes, reglamentos, manuales y estatutos:

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Reglamento General de aplicación a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres
- Reglamento de Escuelas de Capacitación de Conductores no Profesionales
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Interno de Center Drive Cía. Ltda.
- Código del Trabajo

ORGANISMOS DE CONTROL

- ◆ IESS
- ◆ Superintendencia de Compañías
- ◆ Servicio de Rentas Internas
- ◆ Ministerio de Relaciones Laborables

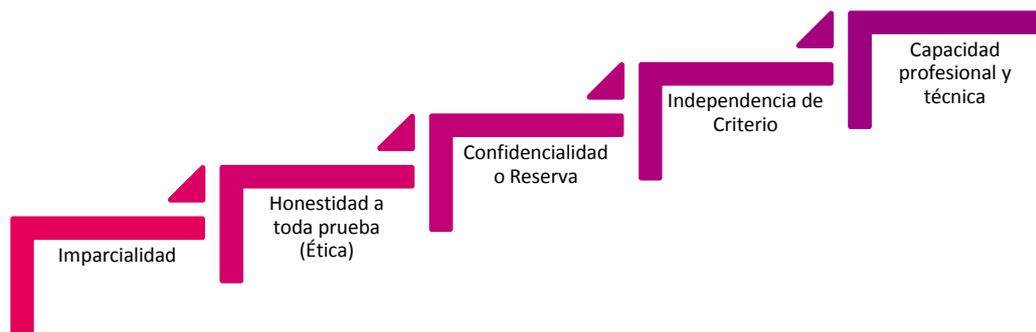
1.3. LA AUDITORÍA

1.3.1.El auditor

Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

El Auditor siempre debe tratar de ser el mejor en su profesión y estar actualizándose constantemente alrededor de los procedimientos, normas y leyes contables y de auditoría. Sus principales atributos deben ser:

FIGURA N° 6: ATRIBUTOS DEL AUDITOR



1.3.2. Auditoría

Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y su correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso.

El trabajo de auditoría también comprende:

- Actividades de aseguramiento que son evaluaciones; y
- Labores de consulta (asesoría, consultoría, consejería) en los campos de competencia respectiva.

Auditar en términos generales es evaluar un determinado componente (estados financieros, control interno, procesos u otros aspectos) para luego:

- Informar sobre lo evaluado
- Emitir recomendaciones de mejora del componente auditado.

1.3.3. Importancia de la auditoría

La Auditoría de Gestión es importante porque es utilizada como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades de un sector determinado, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

La razón principal para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, una necesidad abiertamente requerida por las organizaciones privadas y públicas.

1.3.4. Finalidad de la auditoría en una empresa

La Auditoría tiene como finalidad primordial emitir un informe, en el que se detallan las debilidades más importantes encontradas durante la evaluación y éste ser un apoyo para los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

1.3.5. Normas de la auditoría

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo.

1.3.6. Clasificación de las normas de auditoría

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) Normas personales
- b) Normas de ejecución de trabajo
- c) Normas de información

 **Normas personales.-** Son las cualidades de carácter personal y profesional que el auditor debe poseer de acuerdo a las exigencias que un trabajo de este impone. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener pre adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- Cuidado y diligencia profesional
- Independencia

🌿 **Normas de la ejecución del trabajo.-** El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aún cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen estas normas.

- Planeación y supervisión
- Estudio y evaluación de control interno
- Obtención de evidencia suficiente y competente

🌿 **Normas de información.-**El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante éste pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen; así como las propuestas y recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa.

1.3.7. Tipos de auditoría

🌿 **Auditoría Financiera:** Es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia se corresponden con los datos encontrados por él.

🌿 **Auditoría Informática:** La Auditoría informática tiene como objeto de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.

Auditoría Tributaria: Esta modalidad de auditoría tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada y como objetivo emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas.

- **Auditoría Operativa:** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, proceso administrativo, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

- **Auditoría de Gestión:** Es el examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas, para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y el engrandecimiento de la entidad.

- **Auditoría de Gestión Ambiental:** Examen que se le hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y regulaciones relacionadas con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.

- **Auditoría de Recursos Humanos:** Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

1.4. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Las auditorias cubren todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también cada una de las actividades que el personal realiza.

Las auditorias además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

1.4.1. Definición

Se define **Auditoría de Recursos Humanos** como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la evidencia a cerca de la eficacia o eficiencia de las prácticas será contable y objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de evidencias.

1.4.2. Objetivos

- Introducir los métodos estadísticos de investigación más comunes que se emplean en las Ciencias del Trabajo.
- Presentar los diversos tipos de auditorias socio laborales con sus correspondientes métodos estadísticos.
- Aplicar la metodología cuantitativa y cualitativa a situaciones reales, detectando irregularidades contables o problemas de gestión de los recursos humanos.
- Trabajar con diferentes instrumentos de recogida de información claves para la realización de auditorías.

1.4.3. Beneficios de la auditoría de RR.HH.

- ◆ Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- ◆ Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- ◆ Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- ◆ Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- ◆ Detecta problemas críticos de personal.
- ◆ Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- ◆ Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- ◆ Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- ◆ Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

1.4.4. Métodos

Se ha desarrollado un método de investigación que implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- ❖ Cuestionarios
- ❖ Cálculo de Ratios
- ❖ Entrevistas
- ❖ Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de las prácticas de RR.HH. de la empresa.

1.4.5. Factores en los que se fundamenta la metodología

- Ⓜ Concienciación, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento.
- Ⓜ Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.
- Ⓜ Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.
- Ⓜ Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Ⓜ Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.

- ④ Evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor.
- ④ Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.
- ④ Acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.
- ④ Dotar a los integrantes del Departamento de Personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

1.5. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.5.1. La gestión

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia

1.5.2. Control

Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

1.5.3. Control de gestión

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficios de su actividad.

1.5.4. Elementos de La gestión

Las entidades requieren de la planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del que evalúa la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es,

- ❖ **Economía:** uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

- ❖ **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

- ❖ **Eficacia:** La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

- ❖ **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

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

1.5.5. Instrumentos para el control de la gestión

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área. organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

1.5.6. Auditoría de gestión

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto mediano y largo plazo.

La Auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”.

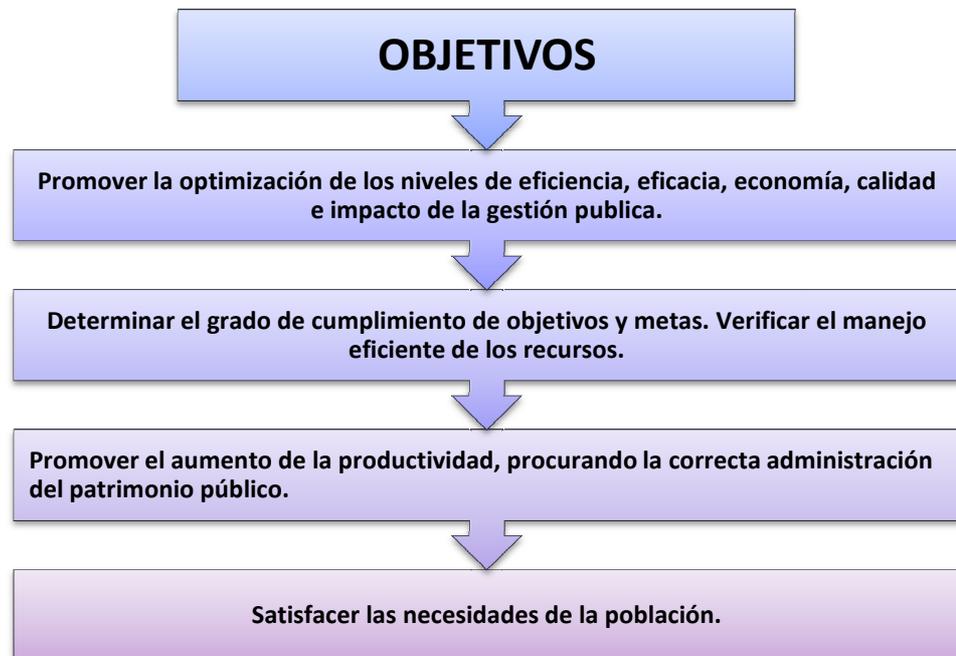
1.5.7.Importancia de la auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo, de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.5.8.Objetivos de la auditoría de gestión

Los principales **objetivos** son:

FIGURA N° 7: OBJETIVOS DE AUDITORÍA



Fuente: MALDONA MILTON – AUDITORÍA DE GES
Elaborado: Equipo de trabajo

1.5.9. Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión

Entre los **propósitos** tenemos 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 alcanzo 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 practicas antieconómicas

1.5.10. Alcance de la auditoria de gestión

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 debe determinar su área de influencia, su forma de actuación, y los aspectos en los que se desarrollará durante el examen, entre ellos tenemos:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Eficiencia y economía en los procesos
- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo

- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Productos y/o servicios

1.5.11. Ventajas de una auditoría de gestión.

- Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- Localiza las oportunidades para eliminar desperdicios e ineficiencias, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.
- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia. Por lo que una de las ventajas de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.
- Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, se podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

1.5.12. Riesgos de la auditoría

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 tal modo 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 tendremos que 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.

1.5.13. Fases en las que se desarrolla la metodología de la auditoría de gestión

Exploración Y Examen Preliminar

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

- ◆ Estructura organizativa y funciones
- ◆ Flujo del proceso del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- ◆ Características del servicio.
- ◆ Capacidad del servicio instalada.
- ◆ Planificación estratégica donde coste la Misión, visión, estrategias de la empresa, metas, políticas
- ◆ Descripción del departamento, objetivos, análisis estructural funcional, funciones, políticas.
- ◆ Análisis FODA
- ◆ Evaluación del Riesgo aplicando Cuestionarios de Control Interno
- ◆ Informe de conocimiento preliminar

Planeamiento

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

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

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

- Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:
- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia] . Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

Ejecución

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

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

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

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

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

Informe

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

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- 1. Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- 2. Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- 3. Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse

1.6. CONTROL INTERNO

1.6.1. Definición

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia u otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías.

- ◆ Confiabilidad de la presentación de la información financiera.
- ◆ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ◆ Cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

El Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

- Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de las políticas.

1.6.2. El control interno en el marco de la empresa

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, por lo tanto una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo, por que provocarían duplicidad de

CEPEDA Gustavo. (2002) (**Auditoría y Control Interno**),
AUDITORIA Y CONTROL INTERNO, ,2000

funciones o cuellos de botella en las líneas de autoridad; pero en empresas grandes que tienen más de un dueño, los propietarios para no perder el control deben mantener un sistema de control interno más sofisticado y complejo según se requiera en función del tipo de la organización.

1.6.3. La necesidad de un sistema de control interno en el sector público.

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y hasta su modificación efectuada por el SAS N°55 en 1988, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Comisión Treadway, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (siglas en inglés de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría), definiéndose el control interno de la siguiente manera:

CEPEDA Gustavo. (2002) (**Auditoría y Control Interno**),

Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de las políticas.

El interés por este tema en la década de los 70' respondía a dos hechos importantes: en primer lugar, el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones, y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Superiores de Auditoría realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control interno integrada por diversas Instituciones Superiores de Auditoría-ISA's. Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.

1.6.4.Limitaciones de un sistema de control interno

El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en 2 o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Debemos distinguir 2 conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirás los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

Existen determinados hechos o circunstancias que son ajenos al control interno, y por otra parte ningún sistema hará lo que se quiera que haga, a lo sumo se podrá esperar la obtención de una seguridad razonable. No obstante, existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable, como ser el efecto acumulativo de los controles.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento al cien por ciento de sus objetivos, pero si el sistema de control interno se acoge a las necesidades de la Empresa brinda una seguridad razonable en función de:

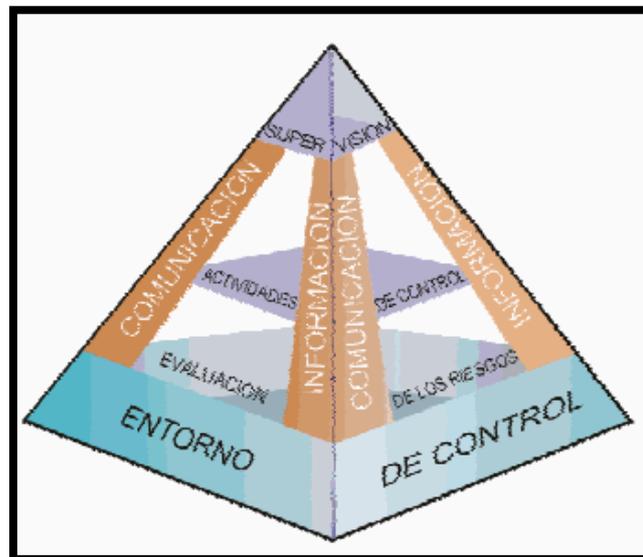
1. Costo beneficio
2. El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
3. La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
4. El factor de error humano
5. Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

1.6.5. Método COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

FIGURA N° 8: CONTROL INTERNO MÉTODO COSO



Fuente: WHINTINGTON PANY- AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL

Elaborado: Equipo de trabajo

El ambiente o entorno de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

CEPEDA Gustavo. (2002) (Auditoría y Control Interno),

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Ambiente De Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Evaluación De Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ◆ Cambios en el entorno.
- ◆ Redefinición de la política institucional.
- ◆ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ◆ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ◆ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ◆ Aceleración del crecimiento.
- ◆ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Actividades De Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

Información Y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Así mismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna, (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

1.6.6. Técnicas para evaluar el control interno

Las técnicas que adopta el Control Interno para salvaguardar los recursos de la empresa, y evaluar el sistema implementado son las siguientes:

❖ Cuestionarios

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

❖ **Narrativo**

El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

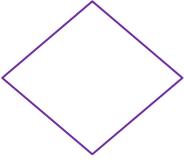
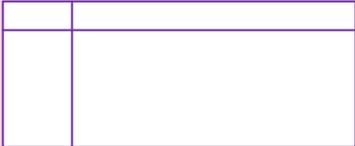
Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

❖ **Flujogramas**

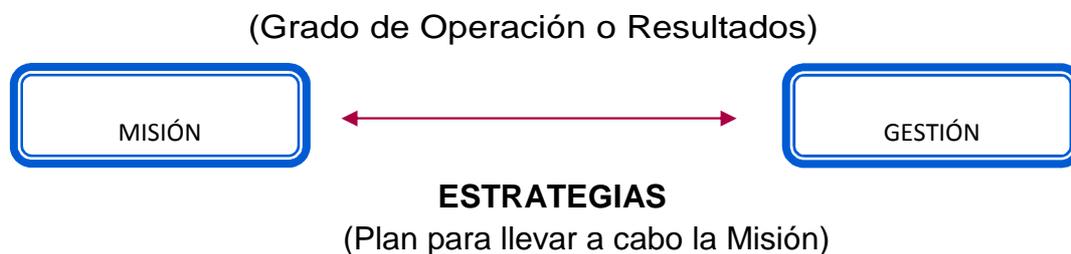
El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se °procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

TABLA N° 9: REFERENCIA DE LA FLUJOGRAMACIÓN

GRÁFICO	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	DECISIÓN
	ALMACENAMIENTO INTERNO
	DOCUMENTO
	MULTIDOCUMENTO
	INICIO O FIN

Fuente: WHINTINGTON PANY- AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL
Elaborado: Equipo de trabajo

MEDIDAS



1.7.2. Uso de los indicadores de gestión en la auditoría

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil para la realización de una auditoría de gestión, estos indicadores pueden estar ya elaborados por la empresa auditada, en este caso el auditor los analizará como parte de su trabajo, sin embargo si no existen en la empresa los indicadores de gestión o el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores que requiera para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión empresarial.

Es absolutamente necesario que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión, porque lo que no se mide, no se mejora.

Los indicadores permiten medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos
- La Economía en los procesos
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos

1.7.3. Clasificación de los indicadores de gestión

❖ Indicadores de Economía

Los indicadores de economía detectan si los recursos se han adquirido al menor costo y de manera oportuna, para medir la economía es fundamental analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad, realizar una comparación costo/beneficio para verificar si la entidad contribuye con la consecución de objetivos.

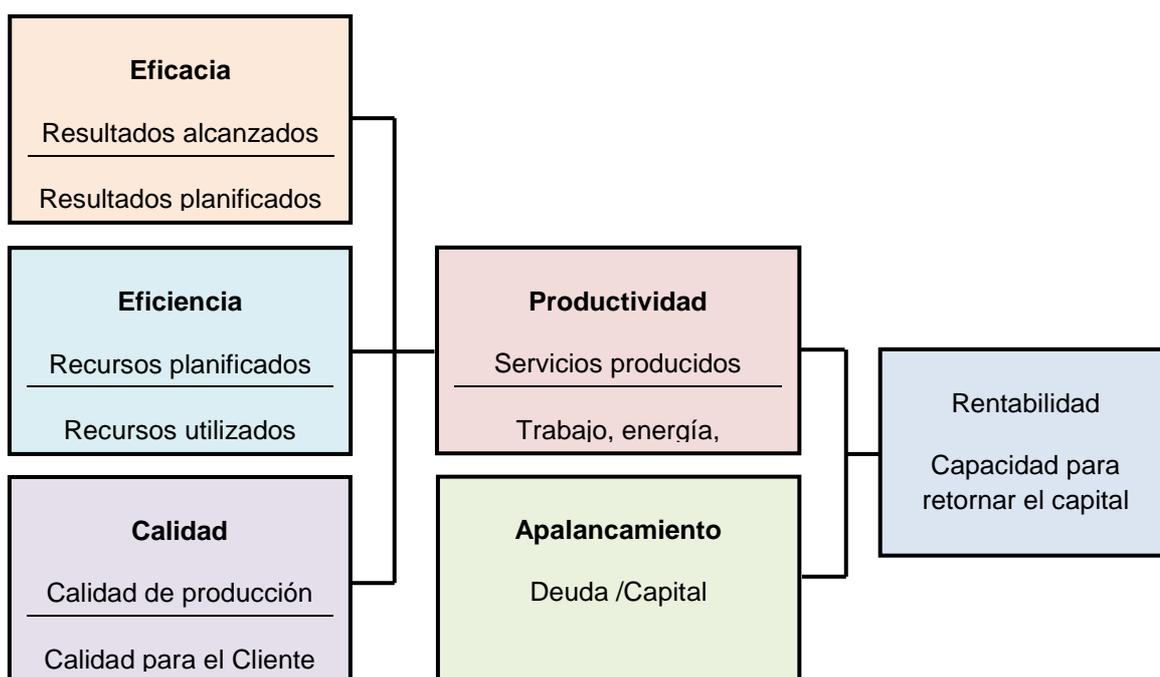
❖ Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia tratarán de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado. Es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

❖ Indicadores de Eficacia

El índice de eficacia trata de evaluar si los resultados alcanzados se ajustan a los inicialmente previstos, es decir, miden el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado. En general, la eficacia suele ser la más difícil de medir en las entidades públicas pues no siempre existen objetivos definidos y metas claras, debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas.

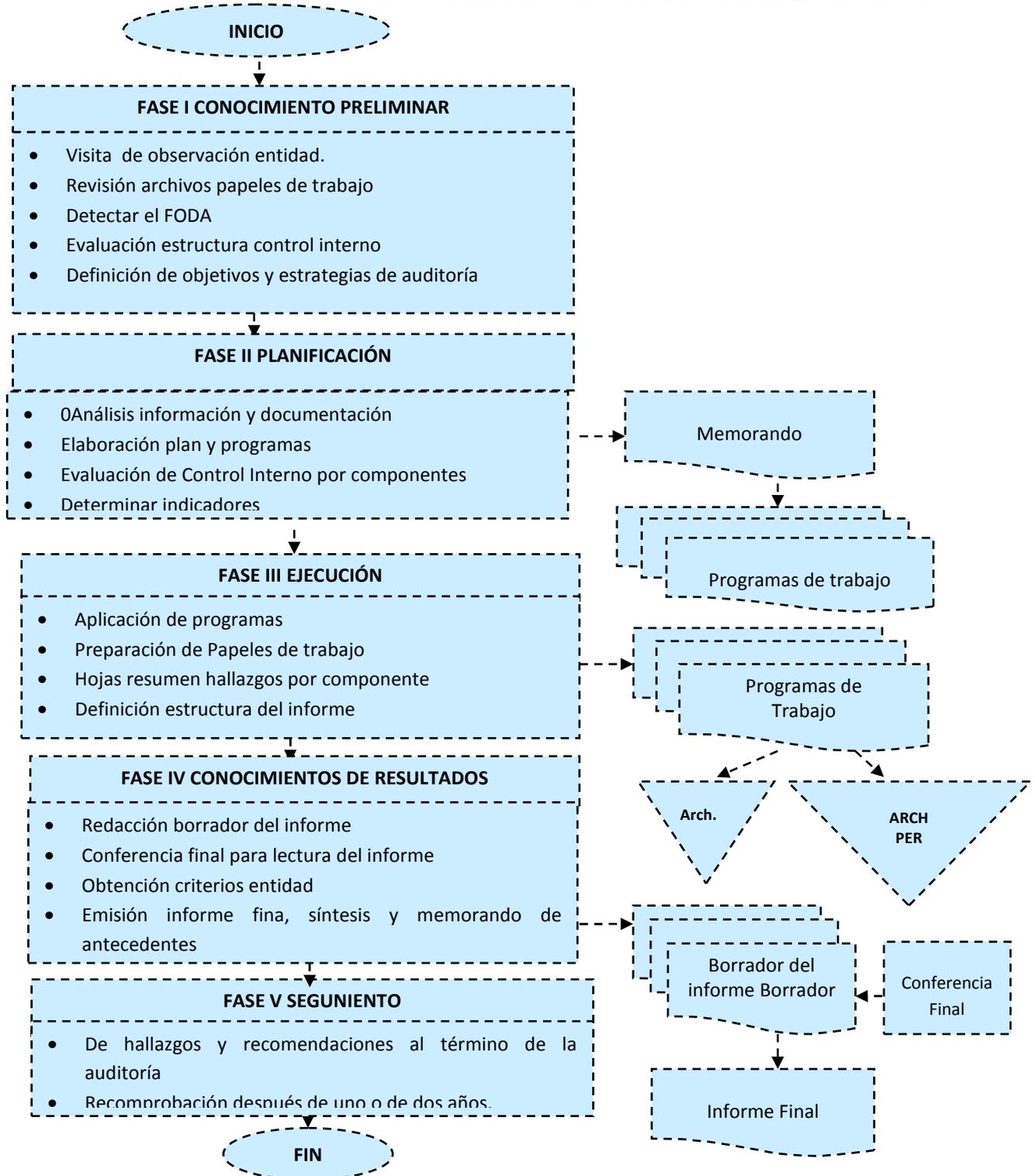
FIGURA Nº 9: OTROS TIPOS DE INDICADORES



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Equipo de trabajo

1.8. PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FIGURA Nº10: FLUJO DEL PROCESO AUDITORÍA DE GESTIÓN



CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Información general – archivo permanente

El Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. es una institución de derecho privado con finalidad social, con jurisdicción nacional, de servicio a la comunidad y de duración indefinida. Está ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en la calle Humberto Gallegos 10-12 y Duchicela.

La compañía cuenta con una infraestructura propia, la misma que permite que las actividades se desarrollen de manera apropiada.

Center Drive brinda servicios para obtener la licencia de conducir TIPO A y B, tales como cursos de conducción con una duración de 15 días hábiles, exámenes psicotécnicos, horas extras de conducción y capacitación teórica sobre las Leyes y Reglamentos de Tránsito, mecánica básica, primeros auxilios y psicología aplicada a los conductores.

El curso de conducción tiene un costo total de \$ 165,00, el mismo que incluye el examen psicotécnico y un manual de conducción, se puede separar el cupo con un valor de \$ 50,00 y la diferencia del costo puede ser cancelado en varios abonos.

La compañía empieza sus actividades económicas el primero de marzo del 2007 con un capital suscrito de \$ 400,00. La información legal está reflejada en el archivo permanente, en el cual consta la escritura pública, el acta de constitución, el Ruc, y las autorizaciones y resoluciones correspondientes de deberá tener la empresa como compañía.

2.1.1. Evaluación y análisis de la misión y visión de la empresa

Misión

La Escuela de Conducción CENTER DRIVE es una empresa de carácter privado, y de servicio público que capacita a los futuros conductores, con una conciencia vial, logrando así un excelente nivel de conocimientos prácticos y teóricos, buscando incorporar en ellos técnicas de conducción segura

TABLA Nº 10: ANÁLISIS DE LA MISIÓN

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Misión de la compañía contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	15	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?	14	1
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	12	3
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	4	11
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	8	7
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	5	10
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	9	6
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	15	0
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos - cliente -competencia- servicio?	10	5
10	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, a los clientes y a la competencia?	10	5
	Σ	102	48
FUENTE: Encuestas realizadas al personal			

Nota: Para el análisis de la misión se tomó como muestra a 15 personas que integran el personal administrativo e instructores.

$$\text{CALIFICACIÓN PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$$

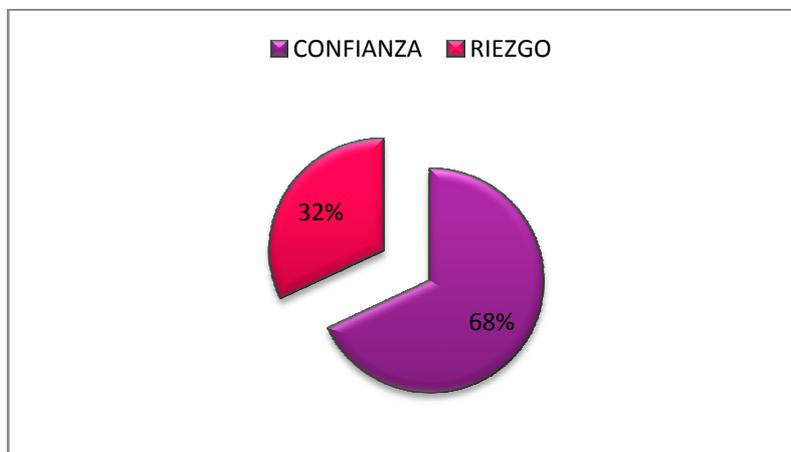
$$\text{CP} = \frac{102}{150}$$

$$\text{CP} = 0,68$$

CONFIANZA = 68%

RIESGO = 32%

GRÁFICO Nº 1: ANÁLISIS DE LA MISIÓN



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Equipo de trabajo

Evaluación y Análisis

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 68% de confianza, mientras que el riesgo obtenido es del 32%.

La misión debe ser difundida y mantenerse presente entre el personal mediante acciones y formas de pensar, de manera que éste, exprese su desempeño en función de la misión y no como un concepto que adorne paredes e informes

A pesar de que la compañía cumple con los parámetros establecidos muchas veces el personal olvida que el cliente es la razón de ser de la compañía, para poder mejorar este aspecto el personal debe tener una orientación y mantener clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

La alta dirección debe plantear un concepto claro de misión que permita distinguir y sobresalir entre sus competidores sin perder el criterio claro de negocio.

Visión

La Escuela CENTER DRIVE, asume los retos del nuevo siglo y se proyecta al futuro como la escuela líder en Ecuador en la formación Integral de conductores, idóneos, conscientes de su responsabilidad social y ambiental.

TABLA Nº 11: ANÁLISIS DE LA VISIÓN

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión que tiene la compañía define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	15	0
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	8	7
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	11	4
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la Empresa?	5	10
5	¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	14	1
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	13	2
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	10	5
8	¿La visión en si misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	4	11
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	13	2
		Σ 93	42

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

Nota: Para el análisis de la visión se tomó como muestra a 15 personas que integran el personal administrativo e instructores

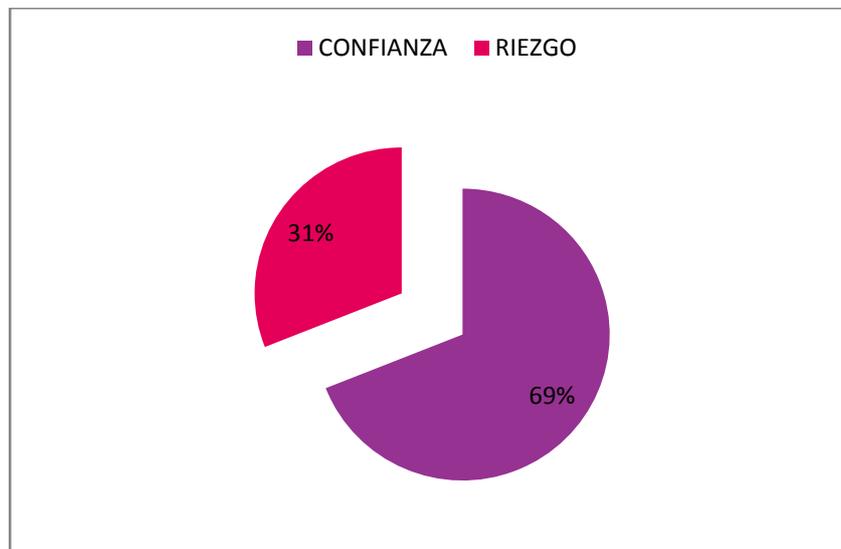
$$\text{CALIFICACIÓN PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$$
$$\text{CP} = \frac{93}{135}$$

CP = 0,69

CONFIANZA = 69%

RIESGO = 31%

GRÁFICO N° 2: ANÁLISIS DE LA VISIÓN



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Equipo de trabajo

Evaluación y Análisis

Al realizar la valoración de la visión, se ha determinado que el diseño, aplicación y aceptación se encuentra en 69% de confianza. Esto expresa que a pesar que la visión esta enunciada en términos claros debe mejorar sus parámetros para la aceptación total.

Se debe mencionar que la visión de la compañía cuenta con un enunciado explícito y cumplió con sus metas proyectadas hasta el año 2010, la alta dirección deberá replantear la visión debido a que no ha sido actualizada y proyectada a largo plazo para un mejor reconocimiento, a pesar que la empresa continua en el mercado.

El enunciado de la visión debe ser comunicado permanentemente al personal de la compañía para que trabajen en equipo con un mismo fin, es también importante difundir mediante reuniones, boletines, publicaciones, capacitaciones, etc.

La visión no destaca el valor y beneficios que la compañía estará ofreciendo a sus receptores; de manera que no se convierte en anhelada por sí misma, particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

2.1.2. Análisis de la matriz FODA

TABLA Nº 12: DIAGNÓSTICO DEL FODA

ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CIA. LTDA.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia para el desarrollo de las actividades administrativas. Financieras y operativas. • Selección de profesionales especializados para que formen parte del personal de la compañía. • Sistema contable para el manejo y control de las operaciones financieras. • Mantenimiento vehicular oportuno y adecuado. • Autonomía económica y administrativa • Vehículos adecuados para la capacitación practica de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una planificación estratégica • Falta de conocimiento del personal con respecto al manual de funciones • Retraso en la entrega de información e incumplimiento de la documentación • Limitada participación del personal en las gestiones de la compañía. • Falta de capacitación en la actualización y control contable • Incumplimiento de la coordinación con las actividades planificadas • Inadecuados registro y control de asistencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel nacional en cuanto a las escuelas de conducción y capacitación de manejo. • Realización y ejecución de nuevos proyectos de educación vial • Preferencia de los clientes al adquirir el servicio. • Mejorar y actualizar la capacitación del talento humano para llevar procedimientos administrativos y financieros adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inexistencia de una planificación estratégica impide estar al corriente del cumplimiento de los objetivos y metas para la cual fue creada la compañía, • Competencia con otras instituciones que prestan el mismo servicio. • La falta de mejoramiento en la calidad del servicio puede provocar la existencia de clientes insatisfechos, • Adopción de nuevas reformas en la normativa de la Dirección de tránsito que prohíban el funcionamiento de las escuelas de conducción.

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

TABLA Nº 13: PONDERACIÓN FACTORES INTERNOS

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Infraestructura propia para el desarrollo de las actividades administrativas. Financieras y operativas.	0,10	4	0,40
2	Selección de profesionales especializados para que formen parte del personal de la compañía.	0,10	5	0,50
3	Sistema contable para el manejo y control de las operaciones financieras.	0,10	4	0,40
4	Mantenimiento vehicular oportuno y adecuado.	0,10	5	0,50
5	Autonomía económica y administrativa	0,10	4	0,40

6	Vehículos adecuados para la capacitación practica de los usuarios	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
7	Inexistencia de una planificación estratégica	0,10	1	0,10
8	Falta de conocimiento del personal con respecto al manual de funciones	0,10	1	0,10
9	Retraso en la entrega de información e incumplimiento de la documentación	0,10	1	0,10
10	Limitada participación del personal en las gestiones de la compañía.	0,10	2	0,20
11	Falta de capacitación en la actualización y control contable	0,10	1	0,10
12	Incumplimiento de la coordinación con las actividades planificadas	0,10	1	0,10
	Σ	1,20	34	3,40

FUENTE: Escuela de Capacitación y Conducción de Manejo "Center Drive" Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Equipo de trabajo

El resultado obtenido de 3,40 señala que la compañía tiene más debilidades que fortalezas, por ende es necesario la implementación de una planificación estratégica que permita medir el cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos para una debida toma de decisiones en un tiempo determinado y así prepararse para el futuro, poner a conocimiento del personal los procedimientos que fueron planteados en el manual de funciones para un desenvolvimiento oportuno, poner en práctica la participación y opinión del personal para el desarrollo de las actividades para una verdadera motivación empresarial, además se deberá coordinar las actividades realizadas con las planificadas para verificar el desarrollo eficaz, eficiente y económico. El alto mando de la compañía debe persistir en las acciones que incrementan las fortalezas de la compañía como la capacitación y actualización del personal,

mejoramiento de la infraestructura y hacer uso constante de la tecnología moderna para mejorar la atención y prestación del servicio al cliente.

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la compañía, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre 5, máximo, lo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

TABLA Nº 14: PONDERACIÓN FACTORES EXTERNOS

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Reconocimiento a nivel nacional en cuanto a las escuelas de conducción y capacitación de manejo.	0,10	5	0,50
2	Realización y ejecución de nuevos proyectos de educación vial	0,10	5	0,50
3	Preferencia de los clientes al adquirir el servicio.	0,10	4	0,40
4	Mejorar y actualizar la capacitación del	0,10	4	0,40

	talento humano para llevar procedimientos administrativos y financieros adecuados.			
5	Reconocimiento a nivel nacional en cuanto a las escuelas de conducción y capacitación de manejo.	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
6	La inexistencia de una planificación estratégica impide estar al corriente del cumplimiento de los objetivos y metas para la cual fue creada la compañía,	0,10	1	0,10
7	Competencia con otras instituciones que prestan el mismo servicio.	0,10	2	0,20
8	La falta de mejoramiento en la calidad del servicio puede provocar la existencia de clientes insatisfechos,	0,10	1	0,10
9	Adopción de nuevas reformas en la normativa de la Dirección de tránsito que prohíban el funcionamiento de las escuelas de conducción	0,10	1	0,10
	Σ	0,90	26	2.6

FUENTE: Escuela de Capacitación y Conducción de Manejo "Center Drive" Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Equipo de trabajo

Como resultado del análisis se obtuvo 2.6, el mismo que permite determinar que la compañía tiene mayor inclinación de amenazas que oportunidades, al no contar con una planificación estratégica, la competencia, la falta de mejoramiento en la calidad del servicio y el retraso en la entrega de información disminuyen las oportunidades del fortalecimiento y desarrollo de la compañía; por lo que los directivos deben procurar mitigar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

2.1.3. Identificación de factores claves del medio interno

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO

TEMA: ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

ALCANCE: Debilidades y Fortalezas

DEFINICIÓN:

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la compañía.

Fortalezas.- Son aquellos factores en los cuales la compañía ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

OBJETIVO: Identificar los principales logros y debilidades que tiene la compañía en forma general

TABLA Nº 15: ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

CODIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA/ FUENTE
FORTALEZAS			
FA	Infraestructura propia para el desarrollo de las actividades administrativas. Financieras y operativas.	La compañía cuenta con local propio para su funcionamiento el mismo que se encuentra distribuido por áreas tantas directivas administrativas y operativas.	Cuadro de distribución de oficinas
FG	Selección de profesionales especializados para que formen parte del personal de la compañía.	Al contratar al personal se realizan exámenes de conocimientos, entrevista donde se analiza el comportamiento y valores éticos.	Reglamento Interno del Contrato de trabajo de acuerdo al código de trabajo.

FA	Sistema contable para el manejo y control de las operaciones financieras.	Para el manejo y control de las operaciones contables la compañía cuenta con un sistema contable MICROPLUS.	Observación y uso
FG	Mantenimiento vehicular oportuno y adecuado.	El inspector realiza el control diario de los vehículos y en caso de daño se traslada al mecánico	De acuerdo a las multas cobradas y facturas recibidas de Mundo Tuerca por mantenimiento
FG	Autonomía económica y administrativa	La compañía para su funcionamiento cuenta con capital propio y la suficiente capacidad económica para mantenerse en el mercado	Estado financiero 2011: Capital: 85.400,00 Utilidad: 58.000,00
FG	Vehículos adecuados para la capacitación práctica de los usuarios	Para la prestación del servicio la empresa que son cómodos y aptos para su uso cuenta con vehículos suficientes los mismos	Registro: Inventario vehicular
DEBILIDADES			
DA	Inexistencia de una planificación estratégica	La compañía no ha desarrollado una planificación en donde se proyecte objetivos y meta alcanzar.	No existen documentos.
DA	Falta de conocimiento del personal con respecto al manual de funciones	Falta de comunicación al personal de sus funciones y responsabilidades.	El personal no tiene claro las funciones que debe cumplir y debido a esto existe duplicidad de funciones
DA	Retraso en la entrega de información e incumplimiento de la documentación	Los documentos no son entregados en el tiempo oportuno y esto genera insatisfacción de la demanda	Debido al retraso los clientes insatisfechos presentan sus quejas personales
DVC	Limitada participación del personal en las gestiones de la compañía.	El personal no puede desarrollar su criterio en beneficio de la compañía debido a que su participación es limitada	En las actividades desarrolladas el personal no da a conocer su punto de vista

DG	Falta de capacitación en la actualización y control contable	El área de contabilidad tiene conocimientos limitados acerca de las NIIF's como es la practica	Los directivos no su personal contable sobre la implementación de las niif.
DG	Incumplimiento de la coordinación con las actividades planificadas	Falta de comunicación y seguimiento en el desarrollo de actividades.	Al realizar un análisis y evaluación de la actividad ejecutada no concuerda con lo establecido.
DA	Inadecuados registro y control de asistencia del personal	Inexistencia de un instrumento adecuado de control de asistencia	El sistema de control de asistencia no está en mal estado
REFERENCIAS			
FA	Fortaleza Administrativa		
FG	Fortaleza de Autogestión		
DA	Debilidad Administrativa		
DG	Debilidad de Autogestión		
DVC	Debilidad de Vinculación con la Colectividad		

2.1.4. Perfil estratégico interno

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

TABLA Nº 16: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO												
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA									
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA								
		1	2	3	4	5								
FA	Infraestructura propia para el desarrollo de las actividades administrativas. Financieras y operativas.													
FG	Selección de profesionales especializados para que formen parte del personal de la compañía.													
FA	Sistema contable para el manejo y control de las operaciones financieras.													
FG	Mantenimiento vehicular oportuno y adecuado.													
FG	Autonomía económica y administrativa													
FG	Vehículos adecuados para la capacitación practica de los usuarios													
DA	Inexistencia de una planificación estratégica													
DA	Falta de conocimiento del personal con respecto al manual de funciones													
DA	Retraso en la entrega de información e incumplimiento de la documentación													
DVC	Limitada participación del personal en las gestiones de la compañía.													
DG	Falta de capacitación en la actualización y control contable													
DG	Incumplimiento de la coordinación con las actividades planificadas													
DA	Inadecuados registro y control de asistencia del personal													
	Σ	4	3	0	4	2								
	PORCENTAJE	30,77%	23,08%	0,00%	30,77%	15,38%								

2.1.5. Identificación de factores claves del medio externo

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

IDENTIFICACION DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO

TEMA: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

ALCANCE: Oportunidades y Amenazas

DEFINICIÓN:

Oportunidades.- Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la compañía.

Amenazas.- Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la compañía.

OBJETIVO:

Identificar las principales oportunidades y amenazas (factores externos) que tiene la compañía.

TABLA N° 17: ANÁLISIS EL MEDIO EXTERNO

CODIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA /FUENTE
OPORTUNIDADES			
OS	Reconocimiento a nivel nacional en cuanto a las escuelas de conducción y capacitación de manejo.	La compañía ha sido participe de varios eventos importantes en donde ha recibido reconocimientos.	Existen placas y trofeos como muestra de conocimientos y premios otorgados a la compañía
OE	Realización y ejecución de nuevos proyectos de educación vial	Contribuir con la ciudadanía mediante campañas de prevención de accidentes de tránsito	Desarrollo de campañas de prevención
OE	Preferencia de los clientes al adquirir el servicio.	Permite a la compañía seguir prestando el servicio y permanecer en el mercado.	Nuevos procedimientos y estrategias de oferta del servicio
OE	Mejorar y actualizar la capacitación del talento	Mejora continua de la prestación de servicios y	Media cursos de capacitación aptos

	humano para llevar procedimientos administrativos y financieros adecuados.	conocimientos actualizados.	para el personal y que contribuya a su conocimiento
AMENAZAS			
AE	La inexistencia de una planificación estratégica impide estar al corriente del cumplimiento de los objetivos y metas para la cual fue creada la compañía,	La Planificación estratégica permitirá a la compañía proyectarse para el futuro a un tiempo determinado e ir evaluando y aplicando estrategias y políticas para verificar el cumplimiento de los objetivos	Implementación y desarrollo de una planificación estratégica y su seguimiento
AE	Competencia con otras instituciones que prestan el mismo servicio.	Amenazas competitivas con otras escuelas de conducción	Los costos sean de acuerdo al mercado y el servicio sea de mejor calidad
AS	La falta de mejoramiento en la calidad del servicio puede provocar la existencia de clientes insatisfechos,	Pérdida de clientes debido a posibles malos comentarios	Mejorar la calidad del servicio de acuerdo a las normas ISO
AE	Adopción de nuevas reformas en la normativa de la Dirección de tránsito que prohíban el funcionamiento de las escuelas de conducción	Por los accidentes que se dan en la actualidad por la ineptitud de los chóferes ocasiona que se tomen pruebas mas estrictas y se ponga en duda el es servicio y pruebas que aplican las escuelas de conducción	Concientizar a la población y aplicar a los usuarios procedimientos y pruebas que garanticen la calidad
REFERENCIAS			
OE	Oportunidad Económica		
OP	Oportunidad política		
OS	Oportunidad Social		
AE	Amenaza Económica		
AP	Amenaza Política		
AS	Amenaza Social		

2.1.6. Perfil estratégico externo

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA

TABLA Nº 18: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBR.	OPORTUNID.	GRAN OPORTUNID.
		1	2	3	4	5
OS	Reconocimiento a nivel nacional en cuanto a las escuelas de conducción y capacitación de manejo.					
OE	Realización y ejecución de nuevos proyectos de educación vial					
OE	Preferencia de los clientes al adquirir el servicio.					
OE	Mejorar y actualizar la capacitación del talento humano para llevar procedimientos administrativos y financieros adecuados.					
AE	La inexistencia de una planificación estratégica impide estar al corriente del cumplimiento de los objetivos y metas para la cual fue creada la compañía,					
AE	Competencia con otras instituciones que prestan el mismo servicio.					
AS	La falta de mejoramiento en la calidad del servicio puede provocar la existencia de clientes insatisfechos,					
AE	Adopción de nuevas reformas en la normativa de la Dirección de tránsito que prohíban el funcionamiento de las escuelas de conducción					
Σ		2	1	1	2	3
PORCENTAJE		22,22%	11,11%	11,11%	22,22%	33,34%

2.1.7. Análisis de la reglamentación interna de la empresa

Para el desarrollo de la auditoría de gestión se ha tomado el reglamento interno de funcionamiento del Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive que permitirá el análisis y evaluación ya que es la normativa principal que dirige su organización y estructura.

El escenario actual de la compañía muestra que los directivos no se han preocupado de actualizar su reglamento interno. Este reglamento fue aprobado el 18 de Mayo del 2009, realizando un estudio y análisis se determinó que ha existido cambios importantes en la organización, por lo que se considera pertinente realizar una reforma en base a la realidad y a las necesidades de la compañía

A continuación se presenta una propuesta para la reforma del reglamento interno de funcionamiento de la compañía.

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CIA. LTDA.

TABLA Nº 19: REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO

ACTUAL	PROPUESTA
<p>El escenario actual de la compañía muestra que se ha dividido por cargos a cada uno de los miembros del personal</p> <p>Artículo 16.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL</p> <p>CENTER DRIVE tendrá divididas sus actividades en por lo menos la siguientes áreas</p> <p>Agréguese:</p> <p>Junta de socios</p> <p>Presidente</p> <p>Gerente</p> <p>Coordinador zona Sierra</p> <p>Director de Escuela</p> <p>Secretaria</p> <p>Departamentos Administrativos, financieros e instructores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • Contabilidad • Psicotécnico • Archivo • Relaciones Públicos • Marketing <p>Supervisor de Instructores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecánica • Educación Vial • Primeros Auxilios • Psicología • Conducción. <p>Suprímase:</p> <p>Inspector General</p>	<p>CAPITULO IV</p> <p>Artículo 16.-ORGANIGRAMA FUNCIONAL</p> <p>CENTER DRIVE tendrá divididas sus cargos y actividades en los rangos y áreas correspondientes:</p> <p>Junta de socios</p> <p>Presidente</p> <p>Gerente</p> <p>Coordinador zona Sierra</p> <p>Director de Escuela</p> <p>Secretaria</p> <p>Áreas administrativas, financieros e instructores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • Contabilidad • Auxiliar Contable • Psicotécnico • Archivo • Relaciones Públicos • Marketing • Limpieza, Conserjería y Guardianía. <p>Supervisor de Instructores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecánica • Educación Vial • Primeros Auxilios • Psicología • Conducción.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA

3.1. Programa de auditoría

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2011

ELABORADO POR:ALSG

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. PT	ELABOR. POR:	FECHA
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Diagnosticar la información preliminar			
2	Evaluar el sistema de control interno			
3	Determinar la eficiencia en la gestión de la compañía			
4	Identificar las debilidades y alternativas de Mejora			
PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS				
1.1	Conocimiento preliminar de la Empresa		ALSG	08/03/11
1.2	Recolección de información preliminar		ALSG	12/03/11
2.1	Evaluación de la misión y visión		ALSG	14/04/11
2.2	Análisis FODA		ALSG	14/04/11
2.3	Análisis de reglamentación interna		ALSG	18/04/11
2.4	Aplicación de cuestionarios de control interno		ALSG	18/04/11
2.5	Evaluación de flujogramas		ALSG	18/04/11
2.6	Evaluación de hallazgos		ALSG	21/04/11
2.7	Informe de control interno		ALSG	25/04/11
3.1	Indicadores de gestión		ALSG	05/05/11
3.2	Análisis financiero		ALSG	05/05/11
4.1	Informe de Auditoría de Gestión		ALSG	19/05/11

CARTA A GERENCIA

Riobamba, 10 de Abril de 2012.

Ingeniero

Salomón Condo

**GERENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO
CENTER DRIVE CIA LTDA.**

Presente

De mis consideraciones

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación y Conducción "Center Drive" Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba por el periodo comprendido de enero a diciembre del 2011

Las señoritas Sandra Gabriela ChafraAsqui y Ana Lucía LLamucaChauca realizarán la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la compañía, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar los requerimientos para un mejorar la gestión de los procedimientos y actividades y el desempeño del personal, por el periodo determinado y la estructura del Control Interno.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos

Atentamente.

Srta. Sandra G. Chafía A.

Srta. Ana L. LLamuca Ch.

OBJETIVO

Desarrollar una auditoría de gestión para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planeación, control y uso de los recursos y contribuir a brindar un servicio de calidad en el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía., Ltda. del período 2011.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las debilidades en la ejecución de los procedimientos y su relación con los objetivos y resultados predeterminados, estableciendo propuestas con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos
- Establecer áreas críticas que impidan el normal desenvolvimiento de las actividades operativas y administrativas, para promover el mejoramiento en la planificación y control, facilitando de esta manera la medición del desempeño y sirvan de apoyo en la toma de decisiones adecuadas.
- Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros para identificar las causas operacionales y posteriores y explicar síntomas adversos evidentes en la administración.
- Medir y comparar los logros alcanzados por la entidad en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia, eficacia y
- Validar el examen de auditoría de gestión al Centro de Capacitación y Conducción de manejo Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad Riobamba, período 2011 para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y usos de los recursos.

ALCANCE

El examen de auditoría de gestión al Centro de Capacitación y Conducción de manejo Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad Riobamba, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, corresponde al período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre del año 2011.

3.2. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		1 ^{er} MES	2 ^{do} MES	3 ^{er} MES
ETAPA Nº 1	Recopilación de información	X		
ETAPA Nº 2	Trabajo de campo			
	Aplicación de programas de trabajo y obtención de evidencias		X	
ETAPA Nº 3	Comunicación de resultados			X
	Redacción de informes			

Fuente: Datos de la ejecución

Elaborado: Equipo de trabajo

3.3. Hoja de marcas

MARCA	DEFINICIÓN
Σ	Sumas verificadas
¥	Reúne requisitos
€	Sumatoria confirmada
ñ	Inspeccionado
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
≈	Verificado con documento fuente
@	Hallazgo
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
✓	Revisado

Fuente: Papeles de trabajo
Elaborado: Equipo de trabajo

3.4. Índices de referencia

ABR.	SIGNIFICADO
C.D.	Carta al Director
E.D.	Entrevista al Director
V.P.	Visita Preliminar
B.L.	Base Legal
A.F.	Análisis FODA
D.S.	Diagnóstico Situacional del FODA
C.M.	Cuestionario de la Misión
C.V.	Cuestionario de la Visión
A.E.O.	Análisis de la Estructura Organizacional
C.CI.	Cuestionario de Control Interno
A.D.G.	Análisis del Diagnóstico
A.R.I	Análisis de la reglamentación interna de la compañía
C.A.C. PD	Cuestionario Ambiente de control Personal directivo
C.A.C. PA	Cuestionario Ambiente de Control Personal administrativo
C.A.C. PO	Cuestionario Ambiente de control Personal operativo
C.E.R. PD	Cuestionario Evaluación de Riesgos Personal directivo
C.E.R. PA	Cuestionario Evaluación de Riesgos Personal administrativo
C.E.R. PO	Cuestionario Evaluación de Riesgos Personal operativo
C.A.C. PD	Cuestionario Actividades de Control Personal directivo
C.A.C. PA	Cuestionario Actividades de Control Personal administrativo
C.A.C. PO	Cuestionario Actividades de Control Personal Operativo
C.I.C. PD	Cuestionario Información y Comunicación Personal directivo
C.I.C. PA	Cuestionario Información y Comunicación Pers. administrativo
C.I.C. PO	Cuestionario Información y Comunicación Personal operativo
C.S. PD	Cuestionario Supervisión Personal directivo
C.S. PA	Cuestionario Supervisión Personal administrativo
C.S. PO	Cuestionario Supervisión Personal operativo
C. T. PD	Cuestionario Talento Humano Personal directivo
C. T. PA	Cuestionario Talento Humano Personal administrativo
C. T. PO	Cuestionario Talento Humano Personal operativo
C. G.G	Cuestionario Gerente General
I.EC.	Indicadores de Economía
I.EFC	Indicadores de Eficiencia
I.EF.	Indicadores de Eficacia
I.F.	Indicadores financieros.
H.H.	Hoja de Hallazgos
I.C.I	Informe de Control Interno
I.A.G	Informe de Auditoría de Gestión.

Fuente: Papeles de trabajo

Elaborado: Equipo de trabajo

3.5. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

3.5.1. Cuestionarios de control interno

AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

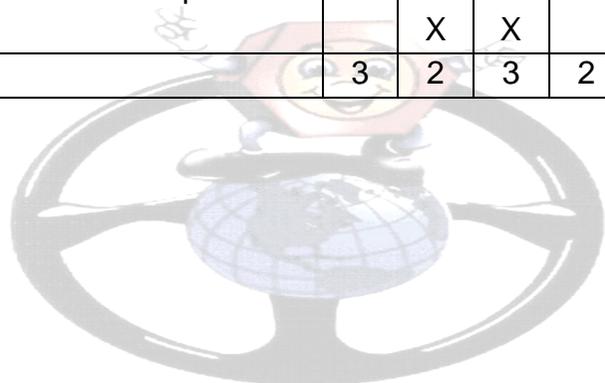
COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Integridad y Valores Éticos.

FECHA: Año 2011

MOTIVO DEL EXAMENEN: Determinar si la Organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

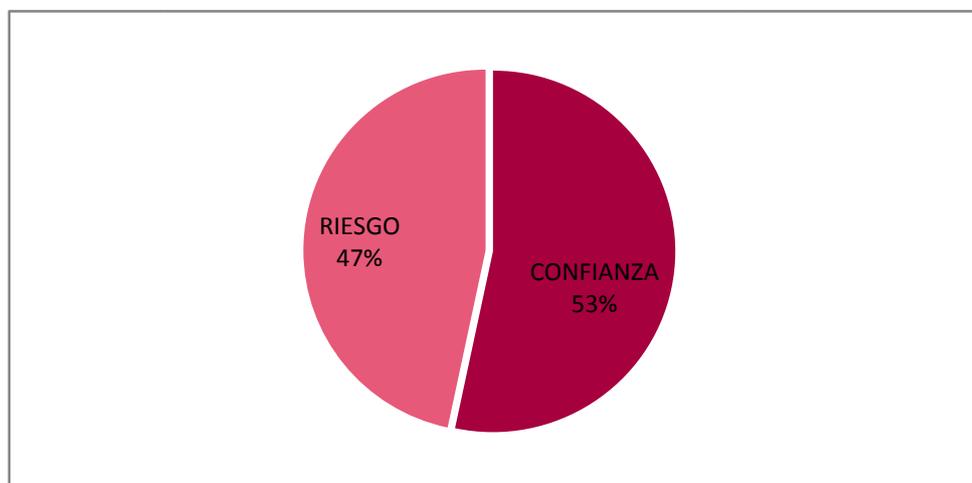
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC.		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	X			X		X	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	X		X		x		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	X		X			x	
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar? @		X		X		x	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		X	X		X		
	Σ	3	2	3	2	2	3	



DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
3	2	3	2	2	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP = 8/15	
53%	
CONFIANZA	RIESGO
53%	47%

GRÁFICO Nº 3: ANÁLISIS “INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS”



Análisis: En el componente Ambiente de control analizando el elemento referente a la “**Integridad y Valores Éticos**” existe una confianza de 53% y un riesgo de 47% se determinó que la entidad no establece valores éticos basados en estándares de conducta, y por ende estos no son puestos en práctica además en la dirección no existe una persona a imitar porque estos no son elegidos por su desempeño y sus actitudes y aptitudes no son evaluadas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Compromiso por la competencia profesional del personal

FECHA: Año 2011

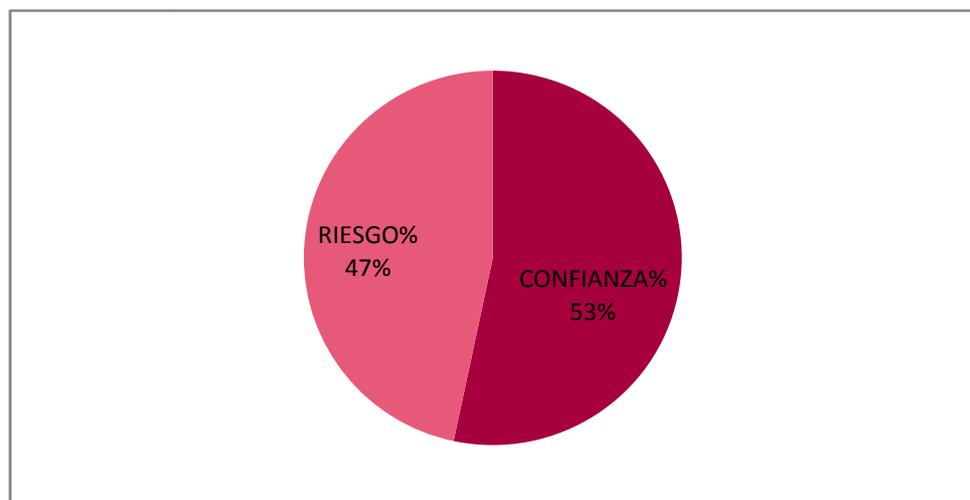
MOTIVO DEL EXAMENEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere en cada área de la entidad.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC.		ADMIN.		OPERA.		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		X		X		x	
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	X			X	x		
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	X			X	x		
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	X		X			x	
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	X			X	x		
	Σ	4	1	1	4	3	2	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
4	1	1	4	3	2

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$	
<p>CP = 8/15</p> <p>53%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
53%	47%

GRÁFICO Nº 4: ANÁLISIS “COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL”



Análisis: En el componente de control interno Ambiente de Control en su elemento “**Compromiso por la competencia profesional del personal**” se puede observar que la confianza es de 53% mientras que el riesgo es de 47% esto se debe a que la gerencia no tiene gran interés por el grado de competencia profesional del personal en donde se debería tomar en cuenta los conocimientos y habilidades que debería tener cada área para poder mejorar su desempeño.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo "Center Drive" Cía. Ltda.

COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Filosofía Administrativa y Estilo De Operación

FECHA: Año 2011

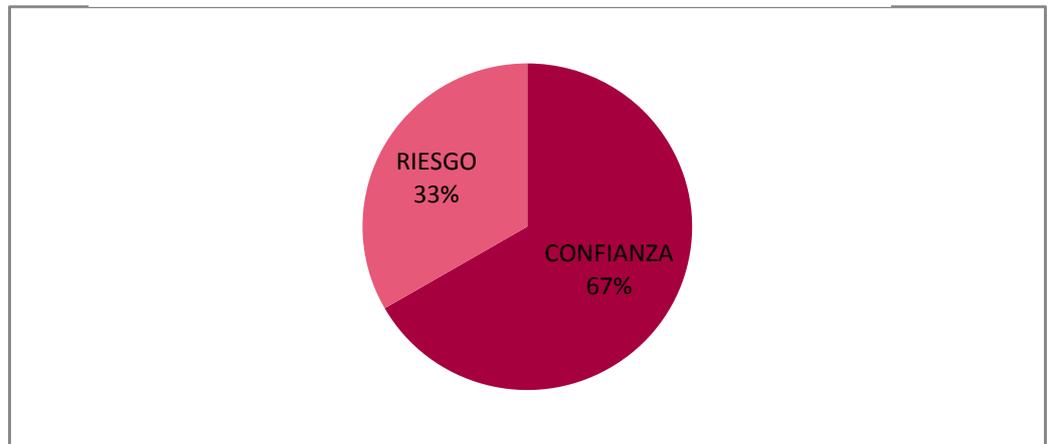
MOTIVO DEL EXAMENEN: Determinar si los factores más relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la formación financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC		ADMI		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	X		X		X		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidades?	X		X			x	
3	Se da rotación de personal en las funciones operativas de la entidad, procesos datos?	X			X		X	
4	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	X		X		X		
5	¿La información financiera la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas? @		X		X		X	
6	¿Está de acuerdo con respecto a la información contable en el contenido?	x		X		X		
7	¿Esta de acuerdo con respecto a la información contable en la forma?	x		X			x	
	Σ	6	1	5	2	3	4	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
6	1	5	2	3	4

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP =14/21</p> <p>67%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
67%	33%

GRÁFICO Nº 5: ANÁLISIS “FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN”



Análisis: En el Ambiente de Control analizando el elemento “**Filosofía Administrativa y Estilo de Operación**” se puede observar que existe un 67% de confianza lo cual determina que el personal contable presenta actitudes y aptitudes sobre formación financiera porque aplican procedimientos de acuerdo a los principios y criterios contables, mientras que existe un riesgo de 33% el mismo que indica que la tecnología en la compañía no ha sido actualizada porque no se ha implementado una red que permita mantener conectada la información financiera administrativa contabilidad y sistemas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Estructura Organizativa.

FECHA: Año 2011

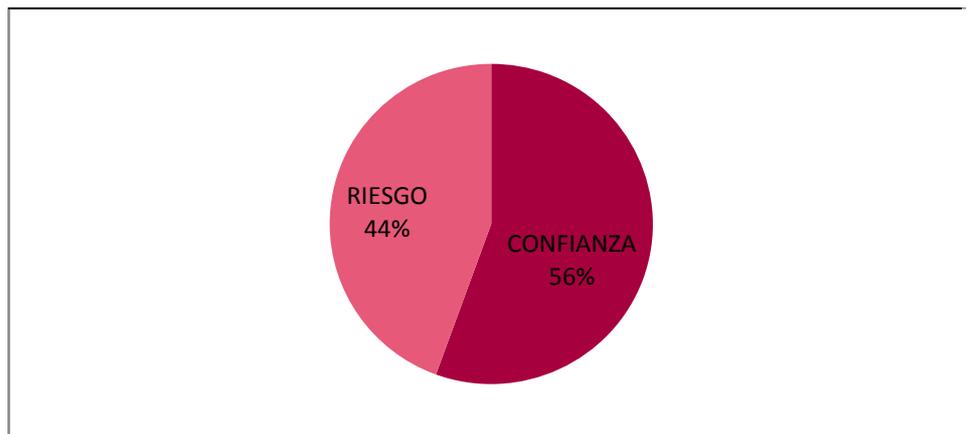
MOTIVO DEL EXAMENEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que se realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe una estructura organizativa y es apropiada?	X		X			X	
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?@		X	X			X	
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	X		X			X	
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?@	X			X		X	
5	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	X			X		X	
6	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	x		X		X		
	Σ	5	1	4	2	1	5	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	1	4	2	1	5

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP = 10/18	
56%	
CONFIANZA	RIESGO
56%	44%

GRÁFICO Nº 6: ANÁLISIS “ESTRUCTURA ORGANIZATIVA”



Análisis: En el Componente Ambiente e Control en el elemento “**Estructura Organizativa**” se puede observar que existe el 56% de confianza y el riesgo corresponde al 44% estableciendo que el organigrama funcional de la compañía no tiene bien definidas las líneas de autoridad y por ello no permite controlar las actividades eficazmente porque existe confusión de responsabilidades y la información no puede ser fluida de manera comprensible.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Asignación De Autoridad Y Responsabilidad

FECHA: Año 2011

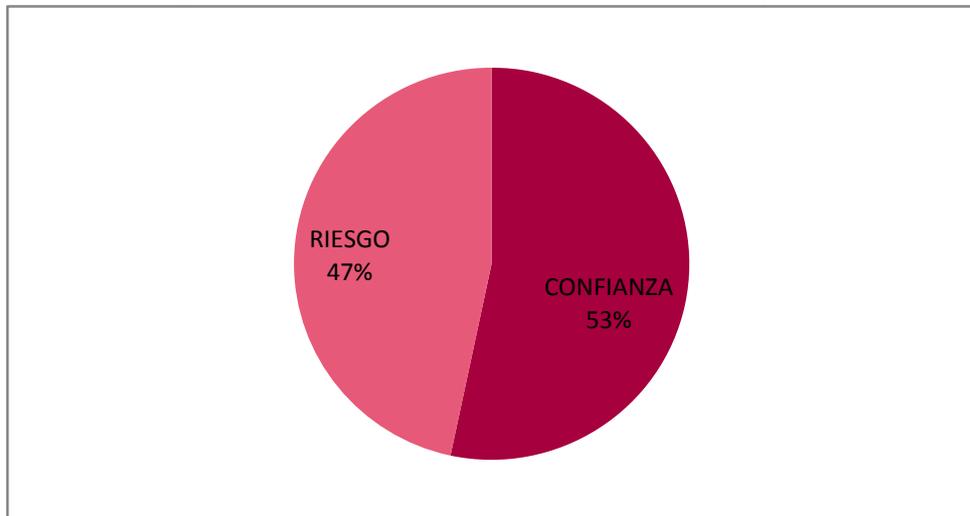
MOTIVO DEL EXAMENEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocios, el conocimiento y la experiencia del personal clave?		X		X		X	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?.	X			X	x		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	X			X	X		
4	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	X		X		X		
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	X			X		x	
	Σ	4	1	1	4	3	2	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
4	1	1	4	3	2

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP = 8/15	
53%	
CONFIANZA	RIESGO
53%	47%

GRÁFICO Nº 7: ANÁLISIS “ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD”



Análisis: En el Ambiente de Control en lo que se refiere a la “Asignación de Autoridad y Responsabilidad” se ha determinado que existe un 53% de confianza lo cual indica que la compañía va tomando en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidades para el desarrollo de actividades de gestión; el 47% corresponde al riesgo el mismo que muestra que no se ha establecido políticas de autoridad y jerarquía para un cumplimiento eficaz y un control adecuado.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Ambiente De Control.

ALCANCE. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

FECHA: Año 2011

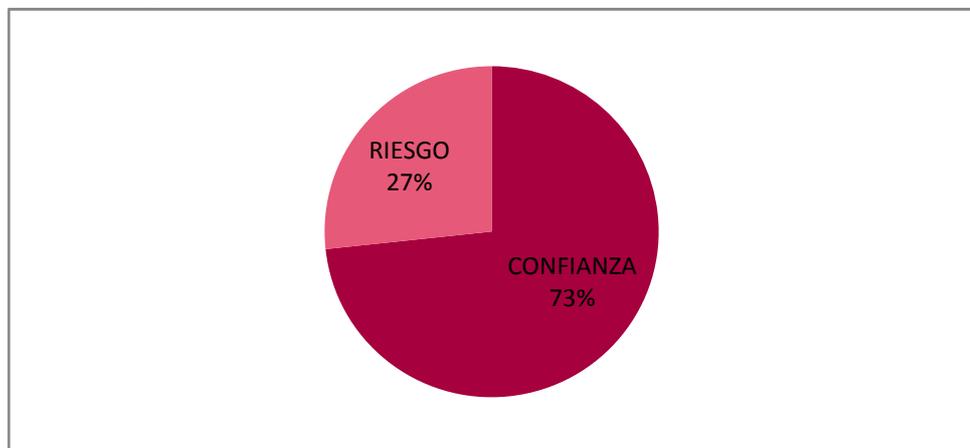
MOTIVO DEL EXAMENEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean componentes dentro de los planes que tiene la empresa.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIREC		ADMIN		OPERA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	X		X			X	
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	X		X			X	
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	X		X		X		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales en el reclutamiento del personal?	X		X		X		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	X			X		x	
	Σ	5	0	4	1	2	3	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	0	4	1	2	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$	
<p>CP = 11/15</p> <p>73%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
73%	27%

GRÁFICO Nº 8: ANÁLISIS “POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS”



Análisis: En la evaluación del componente Ambiente de Control en su elemento “**Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos**” encontramos que existe un 73% de confianza lo cual determina que la compañía para seleccionar su personal cumple con un proceso adecuado de contratación, mientras que el 27% pertenece al riesgo lo cual determina que la compañía no ha implementado políticas que permitan un mejor reclutamiento del personal para mantenerlas en la misma y sea competentes en sus cargos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos

FECHA: Año 2011

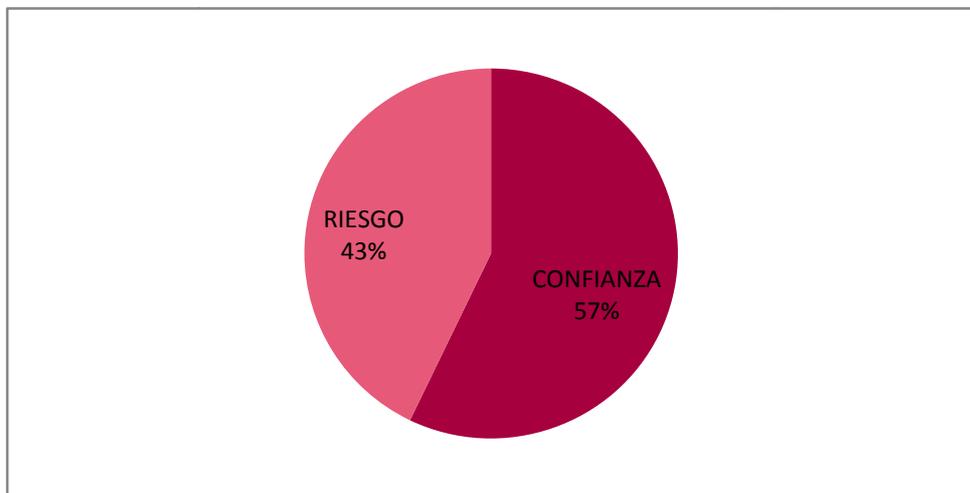
MOTIVO DEL EXAMENEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un pre-requisito para hacer posible el control.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	X			X	X		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	X			X	X		
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		X		X		x	
4	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento? @		X		X	X		
5	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X		X		X		
6	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	X		X		X		
7	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?	X			X		x	
	Σ	5	2	2	5	5	2	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	2	2	5	5	2

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP = 12/21	
57%	
CONFIANZA	RIESGO
57%	43%

GRÁFICO Nº 9: ANÁLISIS “OBJETIVOS”



Análisis: En el componente evaluación de riesgos al evaluar el elemento “Objetivos” se determina que existe un 53% de confianza lo cual nos muestra que la compañía tiene definido sus objetivos personales lo cual nos permite realizar un control, mientras que en el 47% de riesgo se determinó que el personal desconoce de los objetivos de información financiera y cumplimiento, porque la entidad no ha implantado un plan estratégico que permita conocer los objetivos y estrategias para alcanzarlos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

FECHA: Año 2011

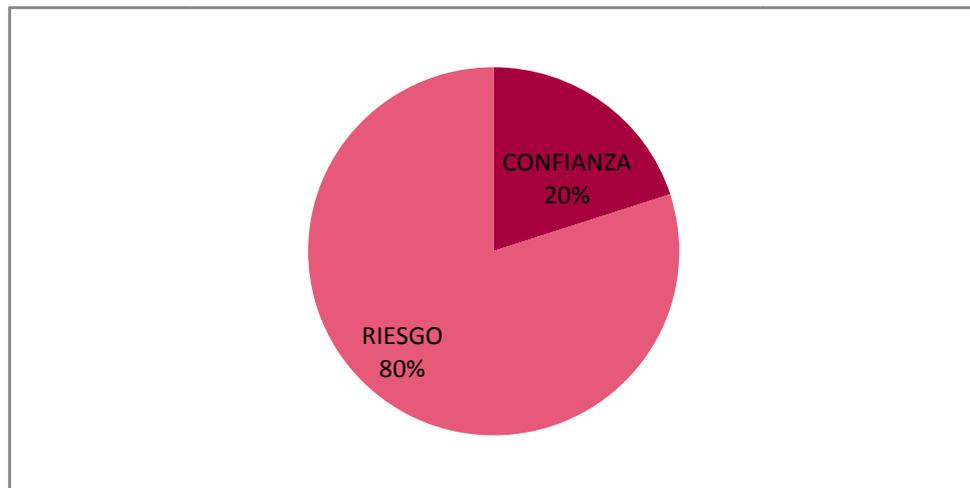
MOTIVO DEL EXAMENEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo ongoing, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al área de Contabilidad.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	X			X		X	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	X			X		X	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?		X		X		X	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	X			X		X	
5	¿Identificado un riesgo en el área de servicios se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?		X		X		X	
	Σ	3	2	0	5	0	5	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
3	2	0	5	0	5

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 3/15</p> <p>20%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
20%	80%

GRÁFICO Nº 10: ANÁLISIS “RIESGOS”



Análisis: Al analizar el componente Evaluación de Riesgos en su componente “Riesgos” se ha determinado que existe un 20% de confianza y un 80% de riesgo. Se puede observar que la compañía no toma en cuenta la valoración de riesgos en todos los niveles sobre todo los que puede afectar al área de contabilidad y la prestación del servicio esto ocasiona que la información requerida no sea recopilada y comunicada oportunamente para la debida toma de decisiones y sobre todo que exista quejas e insatisfacción en el cliente.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE. Análisis de riesgos y su proceso

FECHA: Año 2011

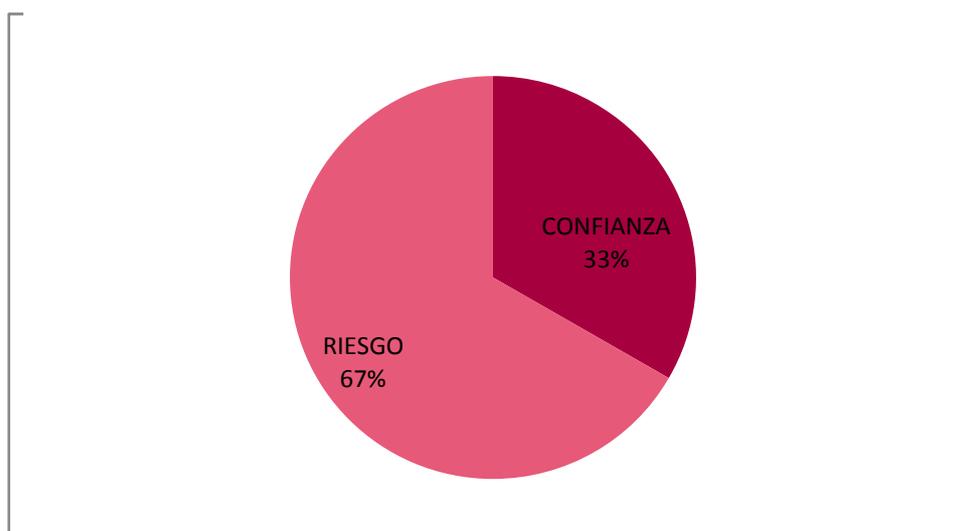
MOTIVO DEL EXAMENEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podría clasificar en orden de prioridad

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analiza los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X			X		X	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X			X		X	
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		X		X	X		
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	X			X		x	
	Σ	3	1	0	4	1	3	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
3	1	0	4	1	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 4/12</p> <p>33%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
33%	67%

GRÁFICO Nº 11: ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO



Análisis: En el componente Evaluación de Riesgos en lo que se refiere al “Análisis de Riesgos y su Proceso” se determinó que existe un 33% de confianza y un 67% de riesgo lo cual muestra que la compañía no mide el impacto y consecuencias que puede tener los riesgos internos y externos ya que no está apta para combatirlos y por ende no puede tomar las medidas de precaución porque el personal no ha está siendo lo suficientemente preparado para actuar en el momento de sus ocurrencia.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Manejo de Cambio

FECHA: Año 2011

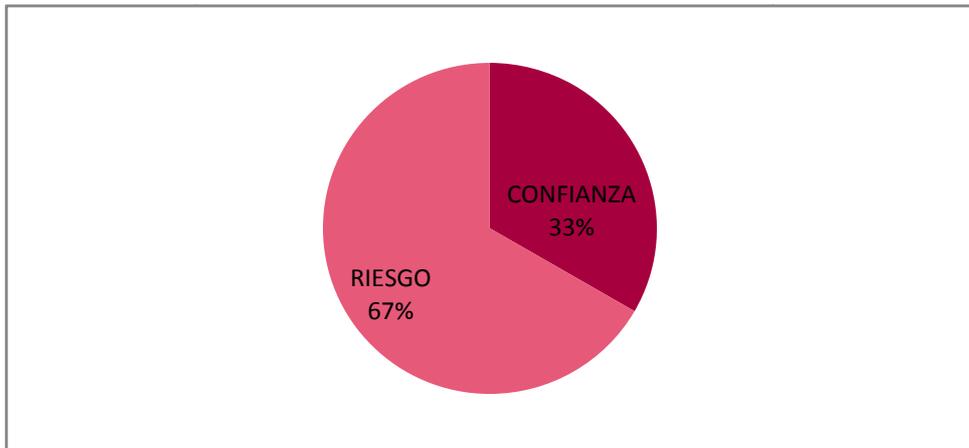
MOTIVO DEL EXAMENEN: Verificar si los ambientes económicas, industriales y regulaciones cambian, y envuelven la actividad de la entidad

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		X		X		X	
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	X			X		X	
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?		X		X		X	
4	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?	X		X		x		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		X		X	X		
6	¿Existen algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	X			X		X	
	Σ	3	3	1	5	2	4	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
3	3	1	5	2	4

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 6/18</p> <p>33%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
33%	67%

GRÁFICO Nº 12: ANÁLISIS “MANEJO DE CAMBIO”



Análisis: Al valorar el componente Evaluación de Riesgos en el elemento “**Manejo de Cambio**” se ha determinado una confianza de 33% y un Riesgo de 67% esto se debe a que la compañía no evalúa los cambios externos como son los económicos, sociales y políticos así como regulaciones cambiantes que podrían afectar de manera directa a la actividad además no toma en cuenta los cambios que día a día se enfrentan los mercados esto sucede porque al personal no se le comunica sobre los riesgos posibles y por ello no establecen medidas precautelares.

ACTIVIDADES DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE. Tipos de Actividades de Control

FECHA: Año 2011

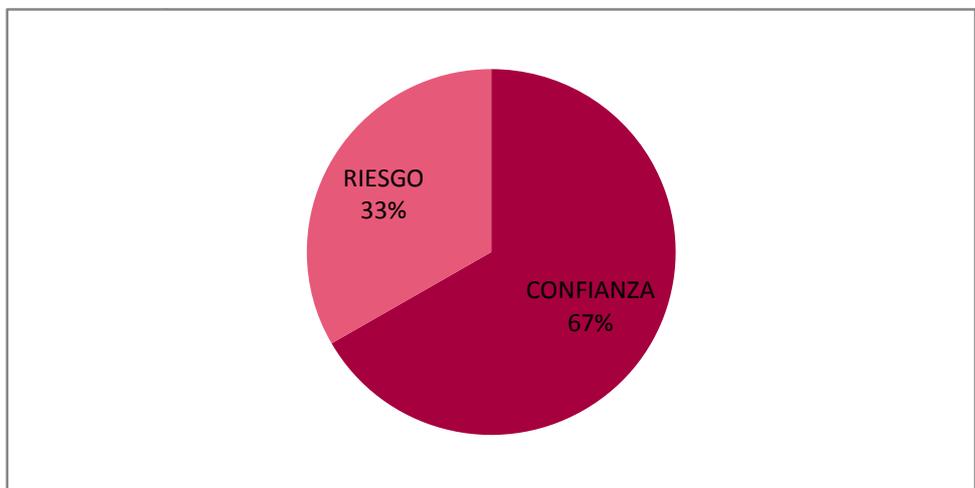
MOTIVO DEL EXAMENEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales., controles computarizados y controles administrativos.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	X		X			X	
2	¿Cada área opera coordina e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	x		X		X		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	X			X	X		
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección o gerente?	X			X	X		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	X			X		X	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	X		X		X		
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	X			X		x	
	Σ	7	0	3	4	4	3	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
7	0	3	4	4	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 14/21</p> <p>67%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
67%	33%

GRÁFICO Nº 13: ANÁLISIS “TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL”



Análisis: Se ha determinado que en el componente Actividades de Control en su elemento “Tipos de Actividades de Control” existe un 67% de confianza lo cual indica que existen controles preventivos para el manejo, autorización, registro y revisión de las transacciones mientras que el 33% indica que no existen controles computarizados para evaluar las actividades que se realiza en la compañía lo cual disminuye el desempeño del personal y retrasa las actividades en general.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE. Control sobre los Sistemas de Información.

FECHA: Año 2011

MOTIVO DEL EXAMENEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales., controles computarizados y controles administrativos.

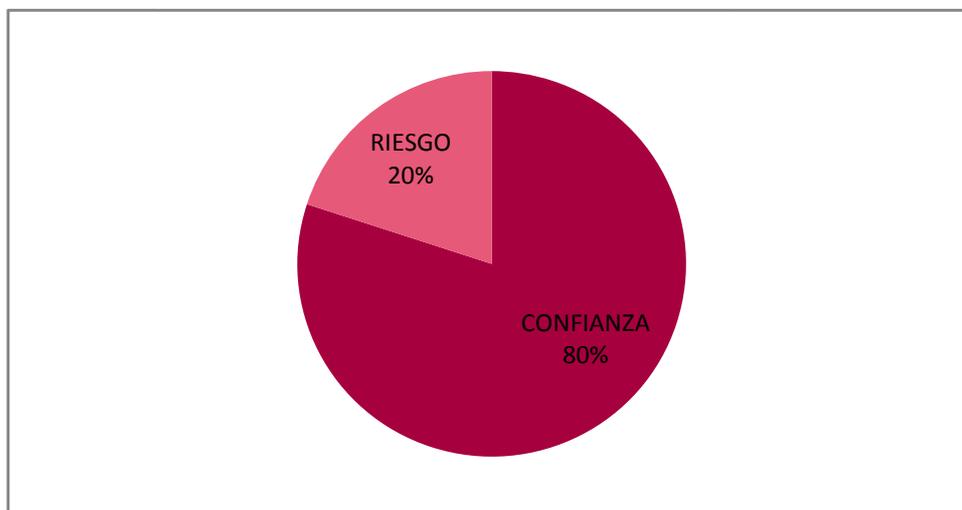
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	X		X		X		
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	X		X		X		
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?		X	X		X		
4	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en proceso?		X	X		X		
5	¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentren?		X	X		X		
6	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones el mismo?	X		X		X		
7	¿Existe opciones de auditoría en el paquete contable?		X	X		X		
8	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a responsabilidades? @	X			X	X		
9	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y		X	X			X	

	corrige donde se encuentren?						
10	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	X		X		x	
	Σ	5	5	9	1	9	1

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	5	10	0	9	1

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP =24/30</p> <p>80%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
80%	20%

GRÁFICO Nº 14: ANÁLISIS “CONTROL SOBRE SOL SISTEMAS DE INFORMACIÓN”



Análisis: En el componente Actividades de “Control en uno de sus elementos “ Control sobre los sistemas de Información “ podemos observar que existe un 80% de confianza lo cual indica que la compañía tiene un software completo en donde el personal autorizado tiene conocimiento de todas las aplicaciones, y el riesgo asciende a un 20%% ya que el software no cuenta con medidas de seguridad que eviten posibles errores y además no se utiliza .el módulo de auditoría lo cual es necesario para detectar riesgos o errores.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

FECHA: Año 2011

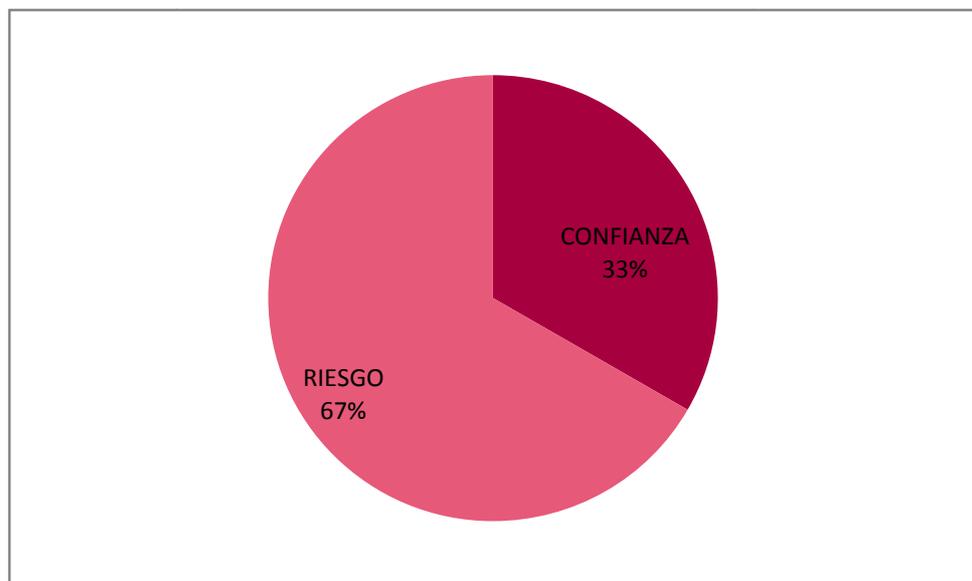
MOTIVO DEL EXAMENEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	X			X		x	
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?		X	X			X	
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?		X		X		X	
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	X			X	x		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?		X		X	X		
	Σ	2	3	1	4	2	3	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
2	3	1	4	2	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$	
<p>CP =5/15</p> <p>33%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
33%	67%

GRÁFICO Nº 15: ANÁLISIS “INFORMACIÓN”



Análisis: Al analizar el componente Información y Comunicación en lo referente a “**Información**” se puede determinar que existe una confianza de 33% y un riesgo de 67%, esto se debe a que la información financiera y administrativa no es recopilada mediante sistemas de información las mismas que no son coordinadas con aspectos externos, por lo que la compañía puede tener problemas graves en cuanto a la información ya que no les permite tomar decisiones acertadas por no tener toda la información a su disposición.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

FECHA: Año 2011

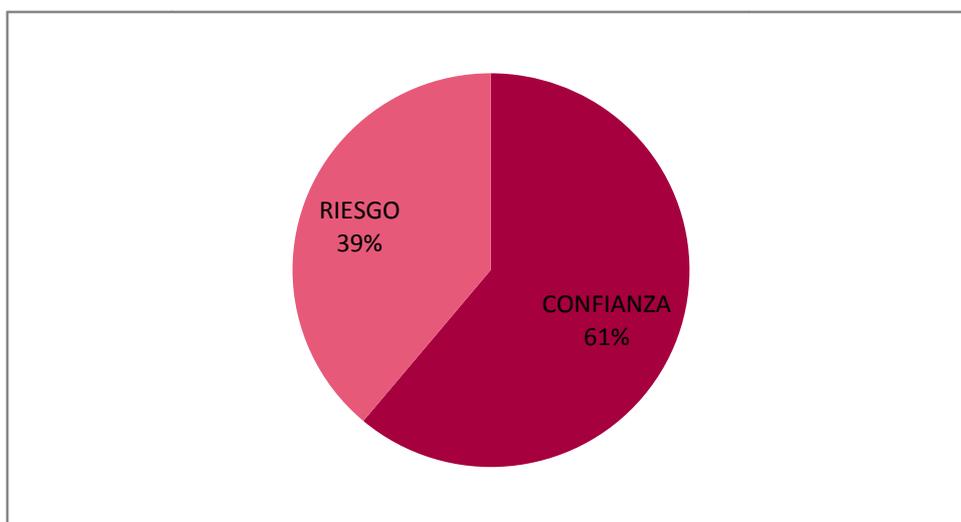
MOTIVO DEL EXAMENEN: Apoyar a la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de gestión.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad? @		X	X			X	
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	X			X		X	
3	¿La administración mantiene actualizado al Directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?	X		X			X	
4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad, sus responsabilidades?	X		X		X		
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	X		X			X	
6	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?		X	X		x		
	Σ	4	2	5	1	2	4	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
4	2	5	1	2	4

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 11/18</p> <p>61%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
61%	39%

GRÁFICO Nº 16: ANÁLISIS “COMUNICACIÓN”



Análisis: En el componente Información y Comunicación al analizar el elemento “Comunicación” existe una confianza de 61% lo cual muestra que existen canales abiertos de comunicación a pesar que hay un riesgo de 39% lo cual significa que los datos que recibe el personal no son comunicados con claridad y efectividad, lo cual ocasiona problemas y malos entendidos, por lo que se debe buscar mejores mecanismos de comunicación.

SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Actividades de Monitoreo

FECHA: Año 2011

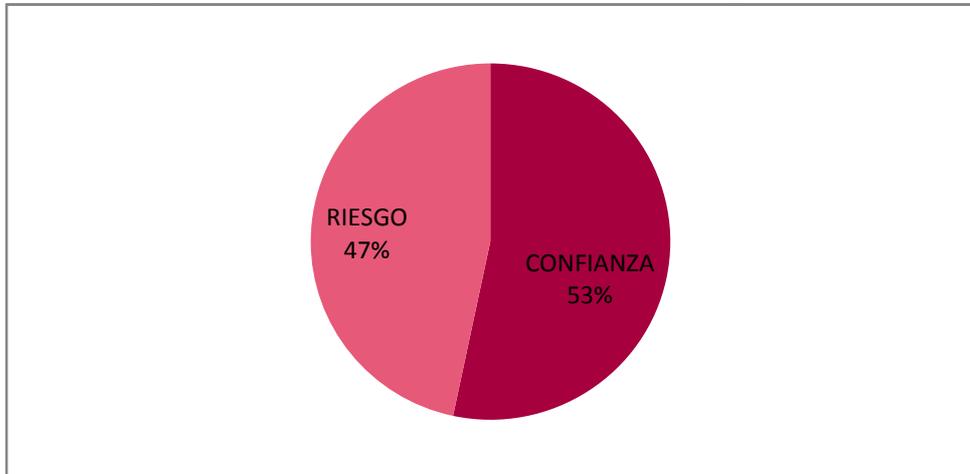
MOTIVO DEL EXAMENEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas seguras las operaciones diarias de la entidad

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?		X	X		X		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos? @		X	X			X	
3	¿Se analizan los informes de auditoría ¿	X		X		X		
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X		X			X	
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?		X		X		x	
	Σ	2	3	4	1	2	3	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
2	3	4	1	2	3

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP = 8/15	
53%	
CONFIANZA	RIESGO
53%	47%

GRÁFICO Nº 17: ANÁLISIS “ACTIVIDADES DE MONITOREO”



Análisis: Se puede observar que el componente de control interno Supervisión en el elemento “Actividades de Monitoreo” existe una confianza de 53% la misma que muestra que el gerente de la compañía evalúa y supervisa el cumplimiento de las actividades, mientras que el 47% de riesgo muestra que no se realizan registros de la existencia física de los recursos, por lo que no se puede conocer con certeza los recursos existentes y disponibles que tiene la compañía

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” Cía. Ltda.

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Reporte de Deficiencias

FECHA: Año 2011

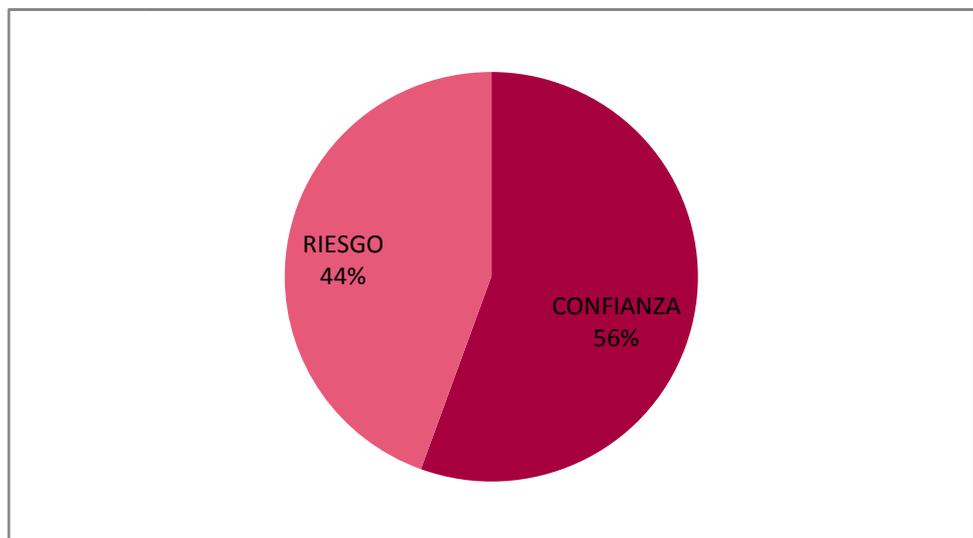
MOTIVO DEL EXAMENEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas seguras las operaciones diarias de la entidad.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno? @		X		X		X	No tiene un control Interno
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos, y a los responsables de la función o actividad implicada?	X		X		X		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	X			X	X		
	Σ	2	1	1	2	2	1	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
2	1	1	2	2	1

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
<p>CP = 6/9</p> <p>56%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
56%	44%

GRÁFICO Nº 18: ANÁLISIS “REPORTE DE DEFICIENCIAS”



Análisis: En el componente Supervisión se ha determinado en el elemento “Reporte de Deficiencias” que existe un 56% de confianza lo cual muestra que las actividades de monitoreo son prácticas para asegurar las operaciones, y el 44% indica que no se realizan monitoreos continuos y lo que es peor no se compara con información de fuentes externas la información interna para tomar decisiones en beneficio de la compañía y de la demanda existente.

**CUESTIONARIO
PARA
“TALENTO
HUMANO”**

CUESTIONARIO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMPRESA:CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	x		X		X		
2	El personal conoce: Misión Visión Objetivos	X		X		X		

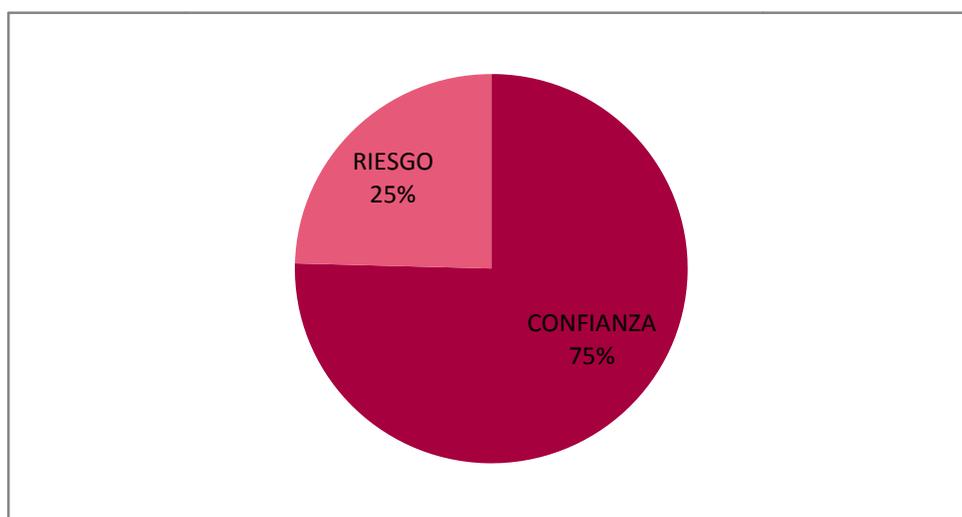
3	¿Cuál es la estructura actual de la Compañía? - Plana - Piramidal - Horizontal	x		X		X		
4	¿La compañía está organizada adecuadamente?	X		X		X		
5	¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la compañía?	X		X		X		
6	¿La estructura organizativa facilita el flujo de Información de las actividades de la compañía?	X			X		X	
7	¿Existen manuales de Funciones de la compañía?	X		X			X	
8	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	X			X	X		
9	¿Las funciones se encuentran claramente definidas por departamentos?		X	X		X		
10	¿Las actividades de la compañía se planifican?	X		X		X		
11	¿Existe un proceso preestablecido para las elección y contratación del personal?	X		X			X	
12	¿Cuenta con personal altamente capacitado?	X			X	X		

13	¿Existe un programa para capacitar al personal?		X		X	X		
14	¿Existen políticas establecidas en la compañía?	X			X	X		
15	¿El personal conoce y cumple las políticas?	X			X	X		
16	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	X		X		X		
17	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	X		X		X		
18	¿Se han realizado auditorías de gestión?		X	X			X	
19	¿Existen parámetros para evaluar los resultados? @		X	X		X		
Σ		15	4	13	6	15	4	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
15	4	13	6	15	4

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{Calificación\ Total}{Confianza\ Ponderada}$	
CP =43/57	
75%	
CONFIANZA	RIESGO
75%	25%

GRÁFICO Nº 19: ANÁLISIS “TALENTO HUMANO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA”



Análisis: Al evaluar el Talento Humana de la Compañía en lo referente a la “**Estructura Organizativa**” se puede observar que existe una confianza del 75% lo cual indica que las funciones están claramente definidas mientras que el 25% de riesgo significa que las línea de autoridad no están definidas correctamente, es decir el organigrama estructural no se encuentra diseñado adecuadamente, además no existe parámetros para medir los resultados obtenidos en la prestación del servicio debido a que los departamentos no programan sus actividades con anterioridad.

CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA:CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

Nº	PREGUNTAS	RESPUETAS						OBSERVACIONES
		DIECT		ADMIN		OPER		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS							
1	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?		X		X	X		
2	¿Se dispone de un registro de personal actualizado?	X		X		X		
3	¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?		X		X	X		
4	¿Cómo se controla los movimientos de personal?	X		X		X		
5	¿Se lleva a cabo el análisis y evaluación de puestos?	X		X		X		
6	¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la Compañía?	X		X		X		
7	¿Incluyen estos documentos reglas claras sobre recepción de coimas o pagos inapropiados?	X		X		X		
8	¿Conoce el personal de la Compañía y los funcionarios el Código de Ética?	X		X		X		
9	¿Cumple el personal con las funciones encomendadas a tiempo?	X		X		X		
10	¿Los reconocimientos y premios son exclusivamente por logros y desempeño?		X		X		X	
	COMPETENCIA PROFESIONAL							

11	¿Se ha definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X		X			X	
12	¿Se incluyen todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión?	X				X		
13	¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles preferidos?		X		X		X	
14	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?	X				x		
15	¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal (requerimientos de títulos, certificados de empleos, documentación varias, entrevistas, etc.).	X		X		X		
16	¿Existe en la Compañía un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la Institución?		X		X		X	
17	¿Existe un Plan de Capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos? @		X		X	X		
18	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades de la Compañía y personales de mayor capacitación? @		X		X	X		
19	¿Se comunica a cada uno de los interesados el resultado de la evaluación?	X		X		X		
	ATMOSFERA DE CONFIANZA MUTUA							
20	¿Se fomenta en la Cooperativa una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y lo directivos?	X		X		X		
21	¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la Cooperativa?	X		X			X	
	FILOSOFIA Y ESTILO DE DIRECCION							

22	¿Se manifiesta el interés de la Gerencia de la institución con el sistema de control interno a través de reuniones, cursos y otros medios?	X		X		X		
23	¿Se observa en la alta dirección de la Compañía una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?	X		X			X	
24	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?	X		X		X		
25	¿Existe rotación del personal?		X		X		X	
26	¿Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?		X		X	X		
27	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas?	X					X	
28	¿La rotación del personal se realiza en base a estrategias?	X					X	
29	¿Existe independencia y descentralización de funciones en cada uno de los departamentos de la Compañía?	X				X		
30	¿Existe una actitud positiva para adoptar las recomendaciones de auditoría, tanto interna como externa?	X		X		X		
	MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS							
31	¿Tiene la Compañía un Plan Estratégico?	X		X		X		
32	¿Incluye el Plan misión, visión, principios y valores de la Compañía, objetivos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).	X		X		X		
33	¿Es consistente la Misión con la función que desempeña la Compañía?	X		X		X		
34	¿El Plan Estratégico esta difundido a través de toda la organización? @		X		X	X		No tienen una planificación estratégica
	ASIGANCIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD							

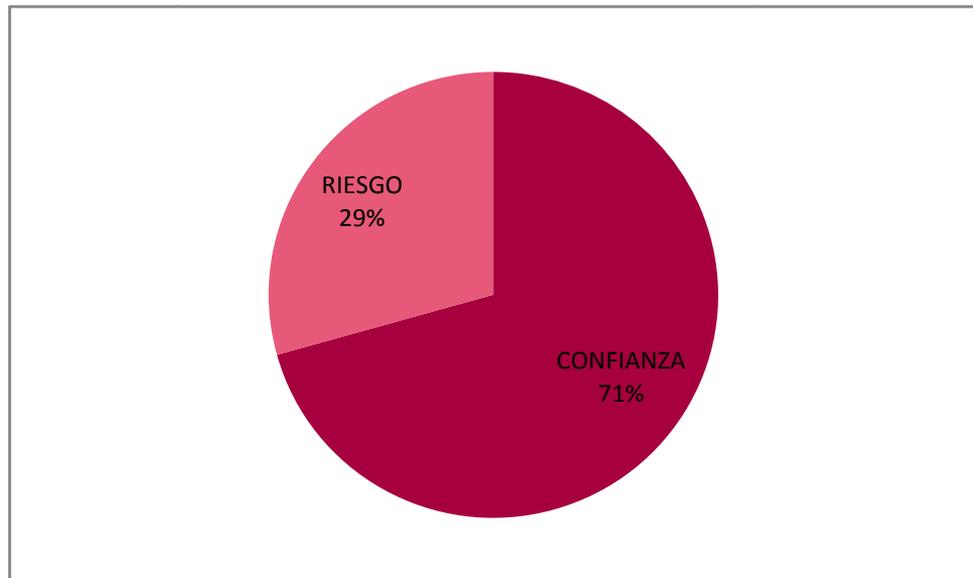
35	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X		X		X	
36	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de responsabilidad) y remuneraciones de cada uno de los integrantes de la Compañía?	X		X		X	
37	¿Aquellos que detentan responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, se a través de un superior o de otras instancias?	X		X		X	
38	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencias dentro de la organización?		X	X		x	
39	Son estas asignaciones, competencias y responsabilidades comunicadas a cada integrante de la Compañía?		X	X		X	
40	¿Existe evidencia que demuestre su conocimiento?	X		X			X
41	¿Son los cargos más altos de la Compañía cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	X		X			X
	POLÍTICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL						
42	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción al personal?	X		X			X
43	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?	X		X			X
44	¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades esgrimidas en los curriculumvitaes?	X		X		X	
45	¿se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes previo a su ingreso?	X		X			X
46	¿Son conocidos por todos los integrantes de la Compañía los criterios	X		X			X

	de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?							
47	¿se evalúa periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X		X		X	
48	¿Es adecuada la carga de trabajo, especialmente para los cargos directivos?	X		X		X		
49	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera de horario de trabajo?		X		X	X		
50	¿Existe un grupo de alto nivel que revea periódicamente los procesos y actividades de los programas con el objeto de mantenerlos actualizados y corregir eventuales malas prácticas?	X		X		X		
	Σ	36	14	36	50	34	16	

DIRECTIVO.		ADMINISTRATIVO		OPERERATIVO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
36	14	36	50	34	16

$CALIFICACIÓN PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$	
<p>CP = 106/150</p> <p>71%</p>	
CONFIANZA	RIESGO
71%	29%

GRÁFICO Nº 20: ANÁLISIS “TALENTO RECURSOS HUMANOS”



Análisis: Al evaluar el Talento Humano observamos que el 71% equivale al nivel de confianza el mismo que es satisfactorio ya que se ha analizado todos los componentes importantes del recursos humano basándonos en que las personas constituyen el principal activo de la organización es por ello que la empresas deben ser mas consientes en el trato hacia sus trabajadores debido a

que el éxito de las organizaciones puede hacer, prosperar y mantener su continuidad si invierten principalmente en sus empleados. Las personas aumentan las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas y pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Mientras que el 29% corresponde al riesgo existente, lo cual se debe a que la compañía no cuenta con un plan de capacitación que favorezca la mejora y eficiencia del personal, además no se realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal y finalmente se puede indicar que la empresa no cuenta con un plan estratégico de estimaciones que sirva para medir el grado de eficiencia, derivado de la ausencia de un plan estratégico que permita proyectar la organización en el corto, mediano y largo plazo..

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EMPRESA: CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE” CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL

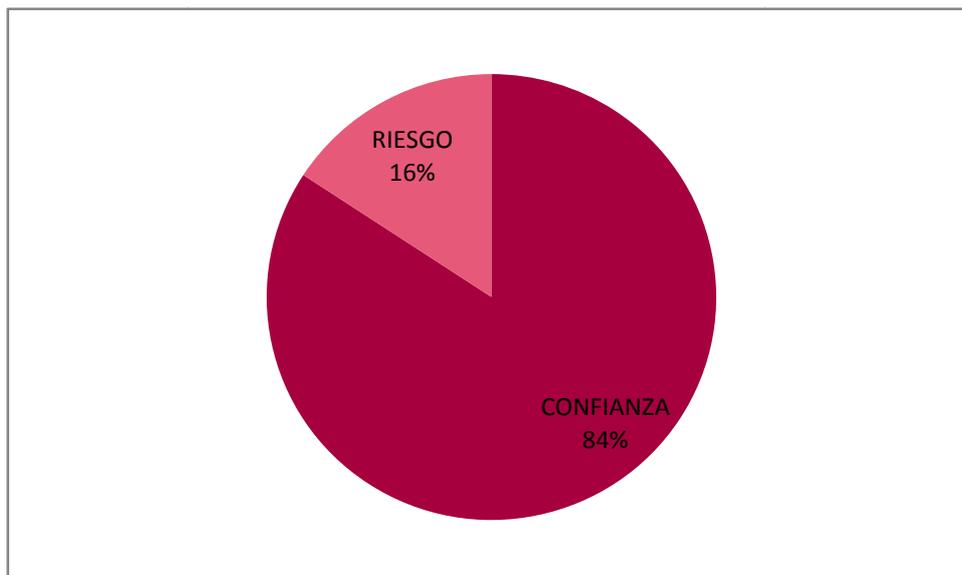
Nº	PREGUNTAS	GERENCIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Realiza diariamente una planificación de sus actividades y evalúa su cumplimiento?	X		
2	¿Ha definido un sistema para dar disposiciones?	X		
3	¿Mediante que sistema recibe la información financiera?	X		
4	¿Analiza la información poniendo énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de actividades y otros aspectos financieros y operativos?	X		
5	¿Utiliza la información para tomas decisiones?	X		
6	¿Realiza reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos?	X		
7	¿Toma decisiones correctivas inmediatas?	X		
8	¿Respeta las decisiones correctivas inmediatas?	X		

9	¿Ha definido políticas para determinar y asumir los riesgos de la institución? @		X	No tiene definido las políticas
10	¿Existe Manuales y Reglamentos actualizados?	X		
11	¿Se aplican todos los Manuales y Reglamentos? @		X	
12	¿Practica en sus actividades diarias los Principios de ética y honestidad, los transmite a su Personal?	X		
13	¿Ha establecido programas de capacitación y se hace evaluación de su cumplimiento?	X		
14	¿Están definidas las funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo?	X		
15	¿El personal cuenta con recursos suficientes para cumplir a cabalidad sus funciones?	X		
16	¿Existe rotación de personal en la Compañía?	X		
17	Se han establecido incentivos para lograr el mejor rendimiento del personal? @		X	
18	Está autorizado para realizar compras?	X		
19	Se rige en el Reglamento de adquisiciones, en cuanto al monto y capacidad para realizar compras?	X		
	Σ	16	3	

GERENCIA.	
SI	NO
16	3

<i>CALIFICACIÓN PONDERADA</i> = $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Confianza Ponderada}}$	
CP = 16/19	
84%	
CONFIANZA	RIESGO
84%	16%

GRÁFICO Nº 21: ANÁLISIS “GERENTE GENERAL”

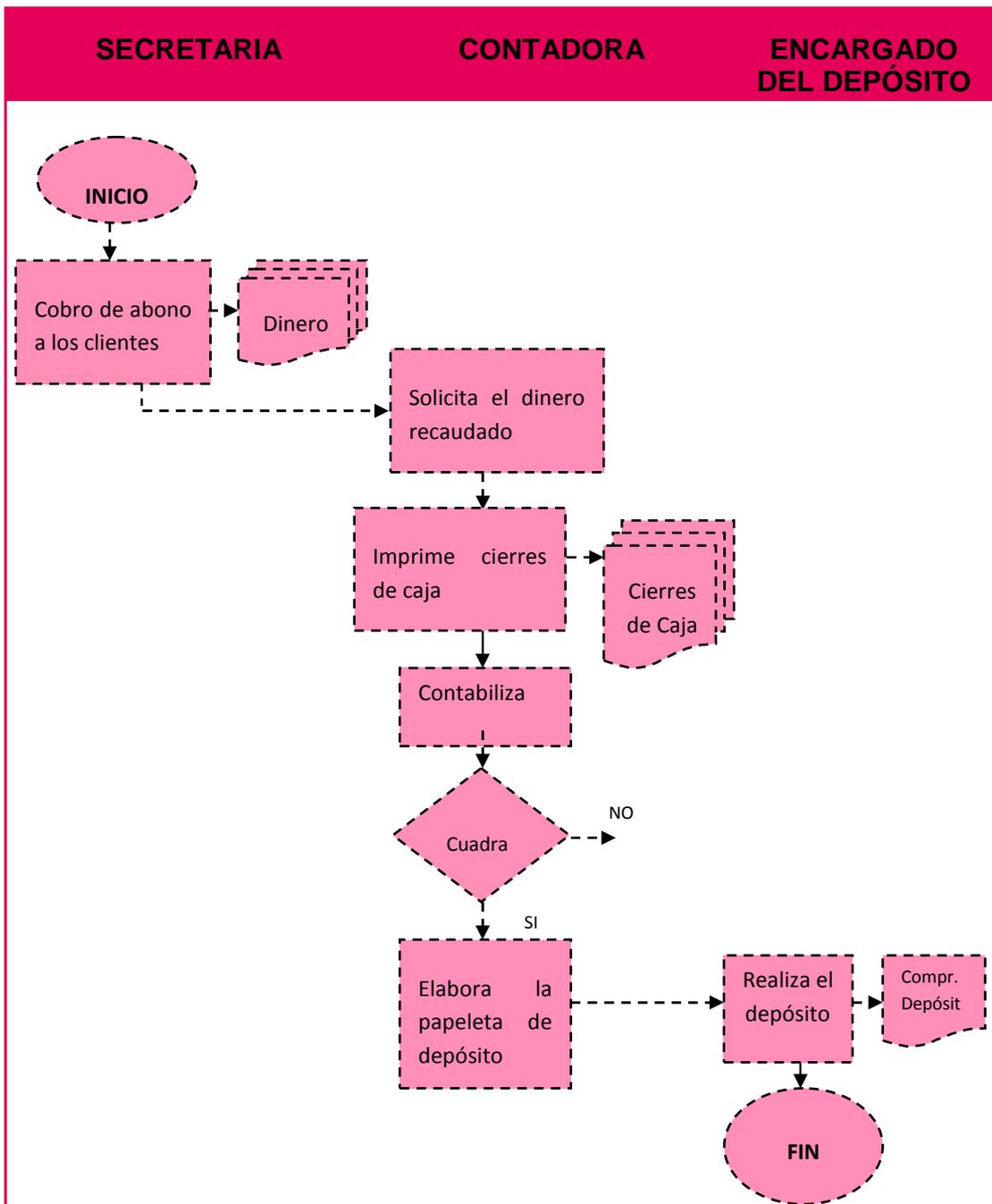


Análisis: De acuerdo a la evaluación del Gerente General hemos obtenido los siguientes resultados el 84% corresponde a la confianza que tiene la gerencia en distintos parámetros evaluados mientras que el 16% corresponde al riesgo existente, esto se debe a que la compañía no ha definido políticas para afrontar los riesgos del futuro, además no cuenta con reglamentos y manuales actualizados y no posee un programa de incentivos al personal ya sea económico, social o político pero a pesar de ello se observa que la empresa está preparada para continuar y mantenerse en el mercado.

3.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES

3.6.1. Evaluación de flujogramas

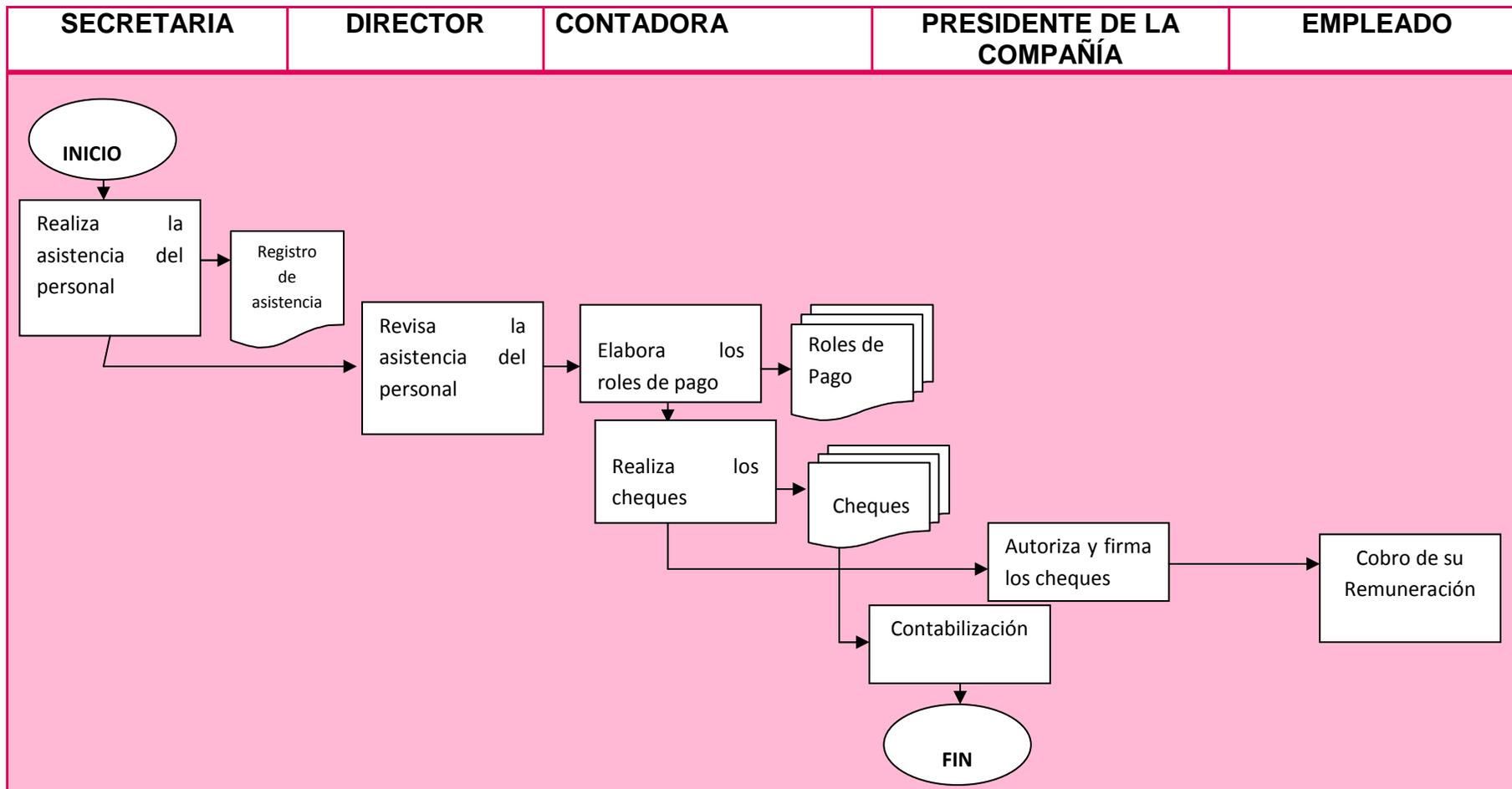
FIGURA Nº 11: FLUJOGRAMA DEL PROCESO CIERRE DE CAJA



PROCESO CIERRE DE CAJA

- ◆ **Secretaria:** Cobra el abono respectivo de los clientes en un tiempo determinado.
- ◆ **Contadora:** Solicita el dinero recaudado, procede a la impresión de los cierres de caja, contabiliza y verifica que cuadre, elabora la papeleta de depósito y envía al depósito.
- ◆ **Encargado del depósito:** Realiza el depósito teniendo en cuenta que tiene que solicitar un comprobante que verifique el depósito.

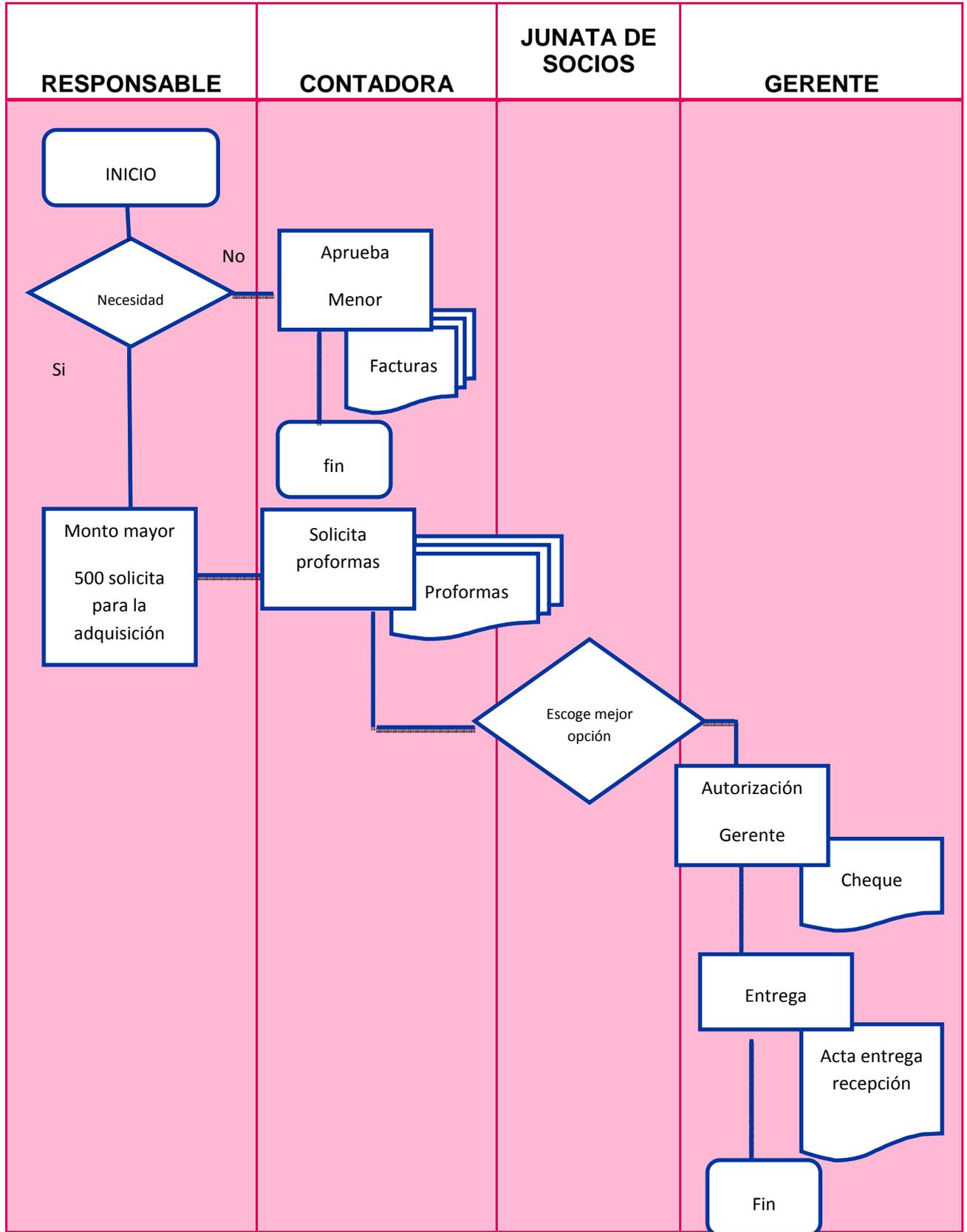
FIGURA Nº 12: FLUJOGRAMA PAGO DE REMUNERACIONES



PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES

- Ⓢ **Secretaria:** Realiza la nómina para llevar la asistencia diaria
- Ⓢ **Director:** Revisa la asistencia puntual o en caso de inasistencia o atraso del personal.
- Ⓢ **Contadora:** Elabora los roles de pago, y realiza los cheques
- Ⓢ **Presidente de la Compañía:** Autoriza y firma los cheques para proceder al pago.
- Ⓢ **Empleado:** Cobra su remuneración respectiva de acuerdo a las nuevas leyes de sueldos horas extras etc.

FIGURA N° 13: FLUJOGRAMA DE ADQUISICIONES



PROCESO DE ADQUISICIONES

- Ⓢ **Responsable:** Se determina la necesidad por el departamento que solicita dirigido al Gerente.
 - Si es de un valor menor se autoriza la compra
 - Si sobrepasa el monto de \$500 se reúne la Junta de Socios para el análisis

- Ⓢ **Contadora:** Solicita para realizar la adquisición con las determinadas proformas

- Ⓢ **Junta de Socios:** Analiza las proformas y escoge la mejor opción

- Ⓢ **Gerente:** Autoriza la adquisición

- Ⓢ Se emite el cheque y se entrega con la respectiva retención si fuera el caso.

- Ⓢ Se realiza el acta de entrega de recepción a la persona que solicitó el bien o al responsable.

3.7. DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICA

3.7.1. Evaluación de hallazgos

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
ALCANCE: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UNA PERSONA A IMITAR EN LA DIRECCIÓN.

CONDICIÓN: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Centre Drive Cía. Ltda. no ven a una persona a imitar en la dirección.

CRITERIO/NORMATIVA: De acuerdo al principio de Competencia profesional los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

CAUSA: Inadecuada aplicación del proceso de selección del personal para las áreas más relevantes de la compañía y falta de evaluación de actitudes y aptitudes al director.

EFFECTO: Inconformidad del personal de la compañía debido a las injusticias que se ven diariamente por parte del Director de escuela, además las sanciones establecidas no se aplican correctamente.

CONCLUSIONES: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. no cuenta con una persona a imitar en la dirección ya que

generalmente las injusticias se ven diariamente al encubrir errores, por lo que el Director podría tener problemas graves por tener personal preferido a quien no sanciona.

RECOMENDACIONES:

Gerencia: Controlar a su personal con el fin de que no se cometan injusticias e irregularidades, y manifestar que los reglamentos y sanciones se deben aplicar a todos quien infrinja N y no solo a quienes no compartan su opinión.

Director: No debe cometer abuso de autoridad y más bien debe responder con resultados positivos la confianza que han depositado sobre él los dueños de la compañía y no perjudicar a nadie.

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
ALCANCE: FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y
ESTILO DE OPERACIÓN**

TÍTULO: INADECUADO SISTEMA DE RED INFORMÁTICA

CONDICIÓN: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Centre Drive Cía. Ltda. la información financiera no la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas.

CRITERIO/NORMATIVA: El principio de “**contabilidad sobre Cuantificación**”. Indica que los datos cuantificados proporcionan una fuerte ayuda para comunicar información económica y para tomar decisiones racionales. Por ello es importante que la información financiera se mantenga en red con administración. Contabilidad y sistemas.

CAUSA: La falta de actualización tecnológica en la compañía esta restringiendo la implementación de una red que permita mantener conectada la información financiera con la administración, contabilidad y sistemas.

EFECTO: Limitación al acceso de la información financiera lo cual retrasa procesos contables, administrativos y de gestión debido a la restricción de información necesaria.

CONCLUSIONES: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. la información financiera no la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas debido a la limitación de acceso a la información pertinente por los procesos administrativos, contables y otros se están retrasando.

RECOMENDACIONES:

Gerencia: Implementar un sistema de red apropiado y que satisfaga las exigencias de la compañía con el fin de que la información financiera, administrativa, contable y de sistemas se presente en red para mayor rendimiento empresarial.

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
ALCANCE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

INADECUADA DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS

CONDICIÓN: La compañía no dispone de una definición de responsabilidades de los principales directivos

CRITERIO/NORMATIVA: El principio de Control Interno “**responsabilidad delimitada**” relativo a que, la responsabilidad por la realización de cada una de las funciones desempeñadas por el personal en un organismo, establece que las funciones tienen que ser claramente definidas y delimitadas.

Por tanto, la autoridad, deberes y relaciones de cada persona dentro de una estructura organizativa, deben estar completas y claramente establecidas.

CAUSA: El organigrama estructural de Center Drive Cía. Ltda. **no** está bien definido ya que las líneas de autoridad tienden a confundir sus responsabilidades es por ello que las responsabilidades no están bien definidas.

EFECTO: Al no definir adecuadamente las funciones para el personal esto ocasiona que exista duplicidad de funciones, y se tomen atribuciones que no le corresponden.

CONCLUSIONES: La empresa no está cumpliendo con el principio mencionado y por ende existe problemas al designar autoritarismo en personas que no les corresponde y por ende existen quejas de los empleados.

RECOMENDACIONES: Se recomienda al gerente estipular las funciones por escrito para que cada uno de los directivos y empleados conozca las funciones a desempeñar y no exista duplicidad o autoritarismo y la empresa se pueda desenvolver en un ambiente adecuado.

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS ALCANCE: OBJETIVOS

TÍTULO: FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE CUMPLIMIENTO

CONDICIÓN: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Centre Drive Cía. Ltda. no han establecido objetivos de información financiera y de cumplimiento institucional.

CRITERIO/NORMATIVA: En el Control Interno estable que, “toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben valorarse. Una condición previa a la valoración de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La valoración del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados”.

CAUSA: La compañía no ha establecido una planificación estratégica adecuada la cual contenga objetivos de información financiera y de cumplimiento.

EFEECTO: La compañía no puede realizar un análisis comparativo del cumplimiento de objetivos establecidos ya que no existen los mismos. El personal no tiene una meta como base para alcanzar y superar por lo que demuestra poca importancia.

CONCLUSIONES: En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. no han establecido objetivos de información financiera y de cumplimiento debido a la falta de una planificación estratégica por lo que se puede conocer si se cumple o no los objetivos de información financiera y de cumplimiento

RECOMENDACIONES

Gerencia: Crear una planificación estratégica apta para la compañía con el fin de saber hacia dónde nos dirigimos y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
ALCANCE: CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS
DE INFORMACIÓN**

TITULO: EL PAQUETE CONTABLE NO PERMITE LAS OPCIONES DE AUDITORÍA NI PREVIENE ERRORES

CONDICIÓN: La Compañía cuenta con un sistema computarizado pero este no permite detectar errores internos y no posee las opciones de Auditoría que le permitan prevenir estos daños.

CRITERIO/NORMATIVA: El principio de control Interno **Uso de Equipo de Comprobación** indica que se tiene que utilizar y mantener equipos mecánicos o automáticos con dispositivos de seguridad y prueba que facilite el control y verificación de las recaudaciones naturaleza, monto y forma de pago.

CAUSA: El paquete contable que posee la entidad no posee un módulo que contenga auditoría y prevención de errores.

EFFECTO: Al no tener el módulo de auditoría no se puede evaluar y verificar si la información emitida por el sistema contiene errores contables.

CONCLUSIÓN: La empresa cuenta con equipos mecánicos y un sistema computarizado pero estos no permiten realizar un control para prevenir riesgos.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda a la gerencia realizar una actualización al sistema informático donde se permita realizar un control como son las auditorías para realizar periódicamente una evaluación de toda la estructura.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
ALCANCE: COMUNICACIÓN

TITULO: INADECUADA COMUNICACIÓN DE DATOS

CONDICIÓN: En Center Drive Cía. Ltda. los datos que recibe todo el personal no son comunicados con claridad y efectividad.

CRITERIO/NORMATIVA: El principio de control interno “**Instrucciones por escrito**” establece que toda orden e instrucción que se den, a los empleados, trabajadores de un organismo, deben ser dadas por escrito, así como los procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas.

Las órdenes e instrucciones dadas en forma verbal pueden olvidarse o mal interpretarse.

CAUSA: El personal de la compañía al recibir datos e información no brinda la atención correspondiente, por distracciones y asuntos diferentes.

EFFECTO: Al no brindar la atención correspondiente a los datos e información recibida el personal tiende a captar y transmitir mal la información lo cual conlleva a malos entendidos y conflictos.

CONCLUSIONES: En Center Drive Cía. Ltda. los datos que recibe todo el personal no son receptados con claridad dos con claridad y por ende no son comunicados con efectividad por lo que se da lugar a la existencia de problemas

RECOMENDACIONES: Se recomienda a todo el personal de la empresa emitir datos claros y obtener respaldos de los mismos y estos deberán ser comunicados a tiempo y por escrito y así evitar inconvenientes por falta de información.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN
ALCANCE: ACTIVIDADES DE MONITOREO

TITULO: FALTA DE VERIFICACIONES DE LAS EXISTENCIAS FÍSICAS DE RECURSOS.

CONDICIÓN: No se han realizado verificaciones físicas contantes de los recursos de la compañía

CRITERIO/NORMATIVA: De acuerdo al principio de contabilidad generalmente aceptado básico “**Medición de Recursos**” La información financiera se fundamenta en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por lo tanto son susceptibles de ser valuados en términos monetarios y se ocupan de los cambios operados en ellos.

CAUSA: La entidad no ha realizado las verificaciones debido a que la dirección no ha exigido el monitoreo físico de las existencia de los recursos,

EFFECTO: No se conoce exactamente que los recursos que posee la empresa existe física mente de acuerdo a la información del Inventario o estos ya pudieron darse de baja o estos fueron extraídos.

CONCLUSIÓN: La compañía no realiza verificaciones de sus existencias físicas y por ende no tiene un control adecuado que permitan saber el estado de cada recurso.

RECOMENDACIONES: Se recomienda al gerente solicitar al departamento contable realizar verificaciones periódicas de las existencias físicas de los recursos que posee la empresa y así obtener información verídica.

**CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MANEJO
CENTER DRIVE CÍA. LTDA.
TALENTO HUMANO**

TITULO: INCORRECTO PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CONDICIÓN: En la compañía no existe un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos.

CRITERIO/NORMATIVA: El capital intelectual es la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la organización. El conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia.

CAUSA: A pesar que el talento humano es remunerado de acuerdo a las leyes actuales no se han realizado contantemente capacitaciones para mejorar sus competencias y el rendimiento individual,

EFEECTO: El personal al no tener capacitación actualizada ocasiona que no se desenvuelvan exitosamente en su puesto de trabajo y por ende no existe una satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES: En la compañía no existe un plan de capacitación para el personal debido al que el talento humano no está siendo valorado correctamente.

RECOMENDACIONES: Se recomienda a la administración tomar en cuenta que el talento humano es la base fundamental de la compañía y por ello se deberá implementar un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer adecuadamente a sus clientes e incrementar ingresos,

**CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MANEJO
CENTER DRIVE CÍA. LTDA.
TALENTO HUMANO**

TITULO: FALTA DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

CONDICIÓN: No se realizan evaluaciones periódicas del desempeño que identifiquen las necesidades de la compañía y personales de mayor capacitación.

CRITERIO/NORMATIVA: La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la constancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la constancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente. En realidad la evaluación del desempeño debe demostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y su aportación a la organización y cliente.

Además el principio de Control Interno “**Selección de Personal Idóneo**” establece que se debe mantener y reclutar a las personas más capaces, con el objeto de lograr los resultados deseados de la manera más eficiente y económica.

Para seleccionar personal y ubicarlo de acuerdo a las necesidades de trabajo y de servicios, se deben fijar previamente los requisitos mínimos en armonía con las características exigidas para cada función y por cada trabajo.

CAUSA: La compañía no ha realizado evaluaciones periódicas de desempeño porque no ha tomado a consideración sus necesidades y de eso es lo que le hace falta a la misma.

EFECTO: La falta de una evaluación periódica de desempeño ocasiona que el personal de la entidad no tome en serio su puesto de trabajo este deberá ser evaluado constantemente para verificar si solo se limitan al cumplimiento de sus funciones.

CONCLUSIONES: En la entidad no se ejecuta una evaluación de desempeño periódica y esto ocasiona no exista una valoración del personal y de la misma y que conocimientos les hace falta fomentar al talento humano.

RECOMENDACIONES: Se recomienda a la dirección entrar en un proceso de evaluación del desempeño para identificar las necesidades de la compañía y seleccionar el personal mayor capacitado con el fin de no tener excedentes de personal y de esta manera reducir costos.

**CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MANEJO
CENTER DRIVE CÍA. LTDA.
TALENTO HUMANO**

TITULO: INEXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

CONDICIÓN: La compañía Center Drive Cía Ltda. No cuenta con un plan estratégico que permita ser difundido a través de la organización

CRITERIO/NORMATIVA: Una planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Si se definen específicamente la misión de la organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

CAUSA: La inexistencia de un plan estratégico se debe a que no valoran la necesidad de realizar comparaciones entre lo proyectado y ejecutado.

EFECTO: Al realizar un análisis económico o de cumplimiento no existen datos para unas comparaciones y verificaciones constantes y no se conoce el grado de cumplimiento de objetivos y metas establecidas..

CONCLUSIONES: La entidad no posee un plan estratégico para poder difundirlo en la organización y por ende no se puede medir las metas alcanzadas y establecer estrategias y políticas para mejorar su rendimiento.

RECOMENDACIONES: Se recomienda a la alta dirección la creación e implementación de un plan estratégico adecuado para ir midiendo el grado de cumplimiento de metas y objetivos en valores y términos financieros aplicando indicadores de gestión que permitan tener una visión estratégica al futuro.

**ENTIDAD: CENTRO DE CAPACITACIÓN Y
MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA.
DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL**

TITULO: INCUMPLIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS

CONDICIÓN: En la compañía no se aplican todos los manuales y reglamentos establecidos.

CRITERIO/NORMATIVA: Se debe realizar un control previo donde se verifique revise y vigile el cumplimiento de medidas y procedimientos legales y normativos sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado y que deben ser observadas por el personal asignado, con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad y validez con la naturaleza de tales operaciones y de los objetivos de la entidad

CAUSA: El incumplimiento de la aplicación de los manuales y reglamentos se debe a la falta de conocimiento de los mismos, por parte del personal y a la falta de comunicación de los niveles superiores.

EFECTO: El incumplimiento de la aplicación de manuales y reglamentos establecidos está provocando problemas legales, administrativos y operativos que afectan la imagen institucional e incrementan gastos

CONCLUSIONES: El personal de la compañía Center Drive Cía. Ltda. no están aplicando todos los manuales y reglamentos existentes debido al desconocimiento de los mismos y falta de comunicación de los niveles superiores por lo que están existiendo inconvenientes dentro de la compañía y están incrementando los gastos.

RECOMENDACIONES:

Gerencia: Comunicar y solicitar la aplicación inmediata de todos los manuales y reglamentos al personal de la compañía para evitar posibles problemas o sanciones.

Talento Humano: Poner mayor interés en conocer sobre el contenido de los manuales y reglamentos de la compañía y aplicarlos inmediatamente.

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

TITULO: INEXISTENCIA DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO DEL PERSONAL INSTITUCIONAL

CONDICIÓN: La compañía no otorga incentivos al mayor rendimiento del personal institucional.

CRITERIO/NORMATIVA: De acuerdo al principio de control interno “**Fianza para el desempeño de cargos**” menciona que se deberá otorgar una fianza directa o indirectamente, a las personas que, dentro de un organismo, se hallan encargadas de la recepción, registro y custodia de sus fondos o bienes.

Las fianzas o cauciones deben ser suficientes y rendidas como requisito previo para desempeñar o continuar en determinadas funciones y de acuerdo con las responsabilidades asumidas

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dediquen a la organización, porque ello es necesario pero no suficiente. Es necesario incentivarlos continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas, y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

CAUSA: El personal no está dando resultados aptos y oportunos por ello los accionistas no han creado un mecanismo de incentivos para su personal.

EFEECTO: El personal se encuentra desmotivado y no está cumpliendo a cabalidad con las funciones encomendadas por ello el trabajo se está retrasando y está existiendo quejas de los clientes por el servicio que reciben.

CONCLUSIONES: La compañía Center Drive Cía. Ltda. no cuenta con un mecanismo de otorgación de incentivos al personal que mayor rendimiento otorgue a la empresa es por ello que se encuentran desmotivado el talento humano, esto conllevaría a la insatisfacción del cliente y por ende a la disminución de ingresos.

RECOMENDACIONES:

Accionistas: Implementar un sistema de otorgación de incentivos al personal ya sea moral, económico o social con el fin de mejorar la capacidad y rendimiento en el desarrollo de las diferentes funciones.

Talento Humano: El personal debe mejorar su rendimiento satisfactoriamente con el fin de cumplir las expectativas de sus jefes y sobre todo de los clientes que son la base fundamental de la existencia de la compañía.

3.7.2. Informe de control interno

INFORME DE CONTROL INTERNO

Ingeniero

Salomón Condo

GERENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO CENTER DRIVE CIA LTDA.

Una vez realizada la visita preliminar a la compañía y luego de haber entrevistado a socios y trabajadores de la misma se ha efectuado un “Control Interno” con fecha a diciembre 31 del 2011, de las correspondientes actividades y procedimientos que nos sirvió para conocer el entorno. La Administración de la entidad es de responsabilidad de la gerencia. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre el desempeño con base al Control efectuado.

El Control Interno se ha efectuado de acuerdo con las normas y Principios de Control Interno y Contabilidad generalmente aceptados. Esas normas y principios exigen que la auditoria se planifique para obtener una seguridad razonable sobre si el procedimiento y actividades están libres de errores sustanciales.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos con base al análisis de las debilidades encontradas en el sistema de Control Interno y recomendaciones para solucionar las deficiencias encontradas.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
ALCANCE: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

1. INEXISTENCIA DE UNA PERSONA A IMITAR EN LA DIRECCION.

En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. no cuenta con una persona a imitar en la dirección ya que generalmente las injusticias se ven diariamente al encubrir errores, por lo que el Director podría tener problemas graves por tener personal preferido a quien no sanciona.

Normativa:

De acuerdo al principio de Competencia profesional los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

Recomendación:

Se recomienda al gerente de la compañía **controlar** a su personal con el fin de que no se cometan injusticias e irregularidades, y manifestar que los reglamentos y sanciones se deben aplicar a todos quien infrinjan y no solo a quienes no compartan su opinión.

El director no debe cometer abuso de autoridad y más bien debe responder con resultados positivos la confianza que han depositado sobre él los dueños de la compañía y no perjudicar a nadie.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN

2. INADECUADO SISTEMA DE RED

En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. la información financiera no la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas debido a la limitación de acceso a la información pertinente por los procesos administrativos, contables y otros se están retrasando.

Normativa:

El principio de “**contabilidad sobre Cuantificación**”. Indica que los datos cuantificados proporcionan una fuerte ayuda para comunicar información económica y para tomar decisiones racionales. Por ello es importante que la información financiera se mantenga en red con administración. Contabilidad y sistemas.

Recomendación:

El gerente deberá implementar un sistema de red apropiado y que satisfaga las exigencias de la compañía con el fin de que la información financiera, administrativa, contable y de sistemas se presente en red para mayor rendimiento empresarial.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3. INADECUADA DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS

La empresa no está delimitando las responsabilidades de sus empleados por ende existe problemas al designar autoritarismo en personas que no les corresponde y por ende existen quejas de los empleados.

Normativa:

El principio de Control Interno “**responsabilidad delimitada**” relativo a que, la responsabilidad por la realización de cada una de las funciones desempeñadas por el personal en un organismo, establece que las funciones tiene que ser claramente definidas y delimitadas.

Por tanto, la autoridad, deberes y relaciones de cada persona dentro de una estructura organizativa, deben estar completas y claramente establecidas.

Recomendación:

Se recomienda al gerente de la compañía estipular las funciones por escrito para que cada uno de los directivos y empleados conozca las funciones a desempeñar y no exista duplicidad o autoritarismo y la empresa se pueda desenvolver en un ambiente adecuado.

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS**ALCANCE: OBJETIVOS****4. FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE CUMPLIMIENTO**

En el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Cía. Ltda. no han establecido objetivos de información financiera y de cumplimiento debido a la falta de una planificación estratégica por lo que se puede conocer si se cumple o no los objetivos de información financiera y de cumplimiento

Normativa:

En el Control Interno estable que, “toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben valorarse. Una condición previa a la valoración de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La valoración del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados”.

Recomendación:

Se recomienda a la gerencia crear una planificación estratégica apta para la compañía con el fin de saber hacia dónde nos dirigimos y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE: CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

5. EL PAQUETE CONTABLE NO PERMITE LAS OPCIONES DE AUDITORÍA NI PREVIENE ERRORES

La empresa cuenta con equipos mecánicos y un sistema computarizado pero estos no permiten realizar un control para prevenir riesgos.

Normativa:

El principio de control Interno **Uso de Equipo de Comprobación** indica que se tiene que utilizar y mantener equipos mecánicos o automáticos con dispositivos de seguridad y prueba que facilite el control y verificación de las recaudaciones naturaleza, monto y forma de pago.

Recomendación:

Se recomienda a la gerencia realizar una actualización al sistema informático donde se permita realizar un control como son las auditorías para realizar periódicamente una evaluación de toda la estructura.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE: COMUNICACIÓN

6. INADECUADA COMUNICACIÓN DE DATOS

En Center Drive Cía. Ltda. los datos que recibe todo el personal no son receptados con claridad dos con claridad y por ende no son comunicados con efectividad por lo que se da lugar a la existencia de problemas

Normativa:

El principio de control interno **“Instrucciones por escrito”** establece que toda orden e instrucción que se den, a los empleados, trabajadores de un organismo, deben ser dadas por escrito, así como los procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas.

Las órdenes e instrucciones dadas en forma verbal pueden olvidarse o mal interpretarse.

Recomendación:

Se recomienda a todo el personal de la empresa emitir datos claros y obtener respaldos de los mismos y estos deberán ser comunicados a tiempo y por escrito y así evitar inconvenientes por falta de información.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN**ALCANCE: ACTIVIDADES DE MONITOREO****7. FALTA DE VERIFICACIONES DE LAS EXISTENCIAS FÍSICAS DE RECURSOS.**

La compañía no realiza verificaciones de sus existencias físicas y por ende no tiene un control adecuado que permitan saber el estado de cada recurso.

Normativa:

De acuerdo al principio de contabilidad generalmente aceptados básicos **“Medición de Recursos”** La información financiera se fundamenta en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por lo tanto son susceptibles de ser valuados en términos monetarios y se ocupan de los cambios operados en ellos.

Recomendación:

Se recomienda al gerente solicitar al departamento contable realizar verificaciones periódicas de las existencias físicas de los recursos que posee la empresa y así obtener información verídica.

TALENTO HUMANO

8. INCORRECTO PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

En la compañía no existe un plan de capacitación para el personal debido al que el talento humano no está siendo valorado correctamente.

Normativa:

El capital intelectual es la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la organización. El conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia.

Recomendación:

Se recomienda a la administración tomar en cuenta que el talento humano es la base fundamental de la compañía y por ello se deberá implementar un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer adecuadamente a sus clientes e incrementar ingresos.

TALENTO HUMANO

9. FALTA DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

En la entidad no se ejecuta una evaluación de desempeño periódica y esto ocasiona no exista una valoración del personal y de la misma y que conocimientos les hace falta fomentar al talento humano.

Normativa:

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la constancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la constancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente. En realidad la evaluación del desempeño debe

demostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y su aportación a la organización y cliente.

Además el principio de Control Interno “**Selección de Personal Idóneo**” establece que se debe mantener y reclutar a las personas más capaces, con el objeto de lograr los resultados deseados de la manera más eficiente y económica.

Para seleccionar personal y ubicarlo de acuerdo a las necesidades de trabajo y de servicios, se deben fijar previamente los requisitos mínimos en armonía con las características exigidas para cada función y por cada trabajo.

Recomendación:

Se recomienda a la dirección entrar en un proceso de evaluación del desempeño para identificar las necesidades de la compañía y seleccionar el personal mayor capacitado con el fin de no tener excedentes de personal y de esta manera reducir costos.

TALENTO HUMANO

10. INEXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La entidad no posee un plan estratégico para poder difundirlo en la organización y por ende no se puede medir las metas alcanzadas y establecer estrategias y políticas para mejorar su rendimiento.

Normativa:

Una planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Si se definen específicamente la misión de la organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

Recomendación:

Se recomienda a la alta dirección la creación e implementación de un plan estratégico adecuado para ir midiendo el grado de cumplimiento de metas y objetivos en valores y términos financieros aplicando indicadores de gestión que permitan tener una visión estratégica al futuro.

TALENTO HUMANO GERENCIA GENERAL

11. INCUMPLIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE MANUALES Y REGLAMENTOS

El personal de la compañía Center Drive Cía. Ltda. no están aplicando todos los manuales y reglamentos existentes debido al desconocimiento de los mismos y falta de comunicación de los niveles superiores por lo que están existiendo inconvenientes dentro de la compañía y están incrementando los gastos

Normativa:

Se debe realizar un control previo donde se verifique revise y vigile el cumplimiento de medidas y procedimientos legales y normativos sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado y que deben ser observadas por el personal asignado, con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad y validez con la naturaleza de tales operaciones y de los objetivos de la entidad

Recomendación:

Se recomienda a la gerencia comunicar y solicitar la aplicación inmediata de todos los manuales y reglamentos al personal de la compañía para evitar posibles problemas o sanciones.

El talento humano deberá poner mayor interés en conocer sobre el contenido de los manuales y reglamentos de la compañía y aplicarlos inmediatamente

TALENTO HUMANO

GERENCIA GENERAL

12. INEXISTENCIA DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO DEL PERSONAL INSTITUCIONAL

La compañía Center Drive Cía. Ltda. no cuenta con un mecanismo de otorgación de incentivos al personal que mayor rendimiento otorgue a la empresa es por ello que se encuentran desmotivado el talento humano, esto conllevaría a la insatisfacción del cliente y por ende a la disminución de ingresos.

Normativa:

De acuerdo al principio de control interno “**Fianza para el desempeño de cargos**” menciona que se deberá otorgar una fianza directa o indirectamente, a las personas que, dentro de un organismo, se hallan encargadas de la recepción, registro y custodia de sus fondos o bienes.

Las fianzas o cauciones deben ser suficientes y rendidas como requisito previo para desempeñar o continuar en determinadas funciones y de acuerdo con las responsabilidades asumidas

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dediquen a la organización, porque ello es necesario pero no suficiente. Es necesario incentivarlos continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas, y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

Recomendación:

Se recomienda a los accionistas implementar un sistema de otorgación de incentivos al personal ya sea moral, económico o social con el fin de mejorar la capacidad y rendimiento en el desarrollo de las diferentes funciones.

El personal debe mejorar su rendimiento satisfactoriamente con el fin de cumplir las expectativas de sus jefes y sobre todo de los clientes que son la base fundamental de la existencia de la compañía.

3.7.3. Indicadores de gestión

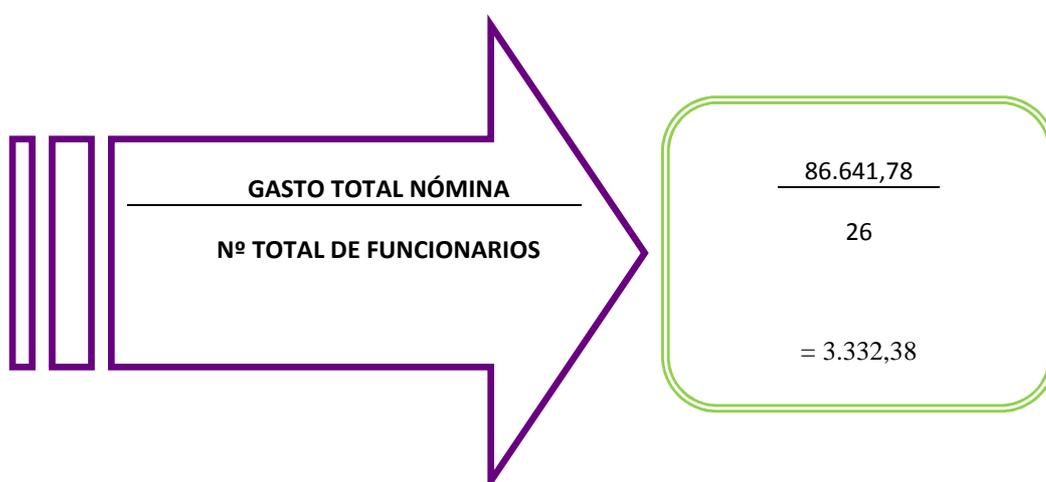
Para realizar el análisis y evaluación de los indicadores de gestión se obtuvieron datos de los documentos pertinentes e la compañía correspondientes al período 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Además la compañía para su declaración presenta un solo balance en conjunto de todas las sucursales existentes es por ello que los datos presentados en los indicadores representa una un valor alto.

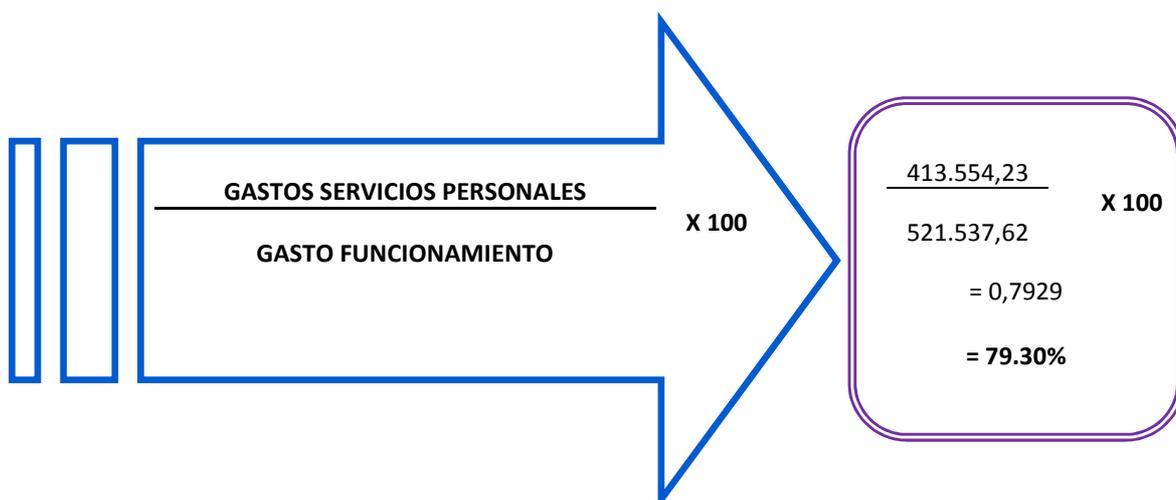
❖ Indicadores De Economía

Evalúa la capacidad de autofinanciamiento de la compañía para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros y demás recursos en el logro de su misión institucional. También se evalúa los recursos humanos donde se establece la intensidad con la cual se utiliza este insumo en los diferentes procesos estableciendo relaciones entre si.

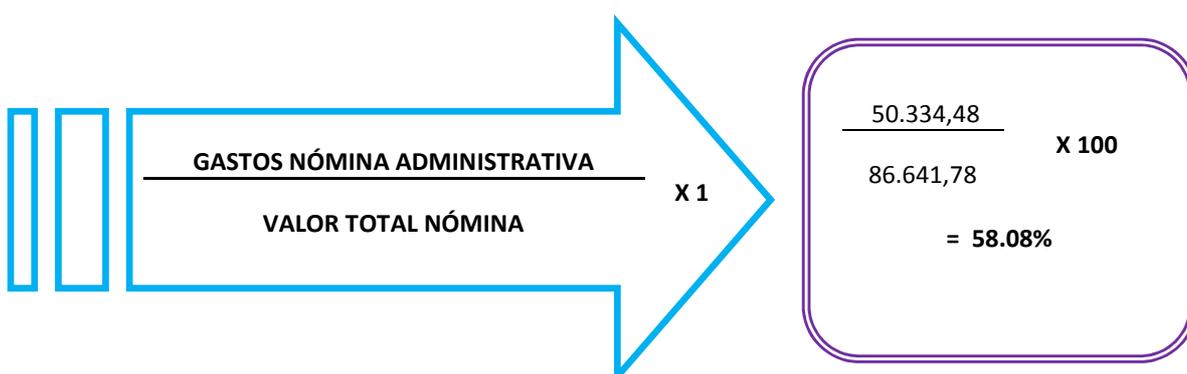
Costo del Personal



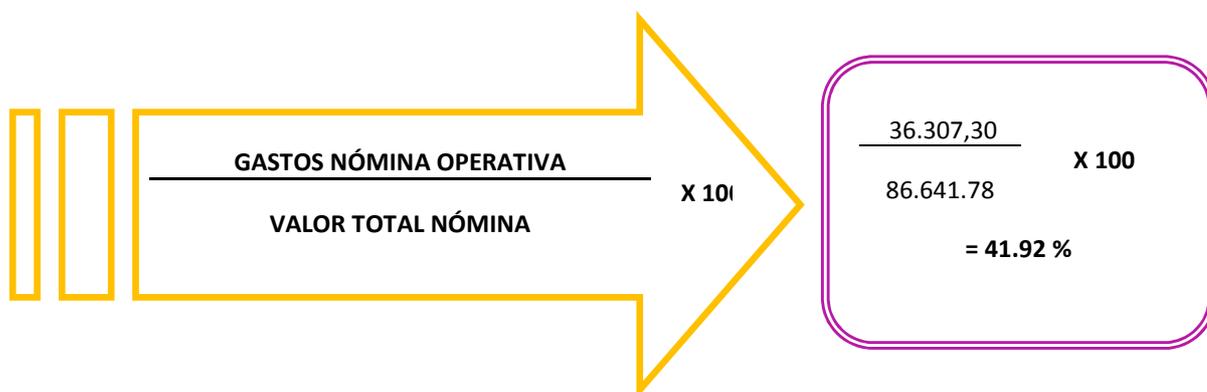
La compañía invirtió en el año 2011 3.332,38 dólares en cada uno de sus empleos podemos darnos cuenta que los empleados son remunerados respectivamente así como se realiza una inversión significativa en cada uno de ellos. **Anexo nº5,6, 8 y 9**



El 79.30% corresponde a los gastos por servicios personales en relación a los gastos de funcionamiento; la compañía invierte un gran porcentaje en su personal para seguir en funcionamiento. **Anexo nº 10**



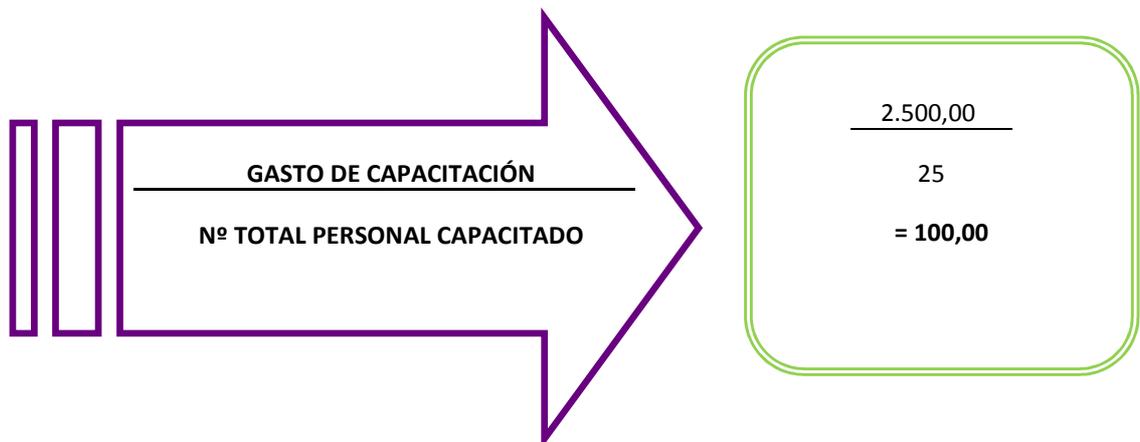
El 58,08 % corresponde a la inversión del personal administrativo de la compañía. **Anexo nº 8**



La participación del personal operativo corresponde al 41,92 % frente al total de gasto de la nómina. **Anexo nº 9**

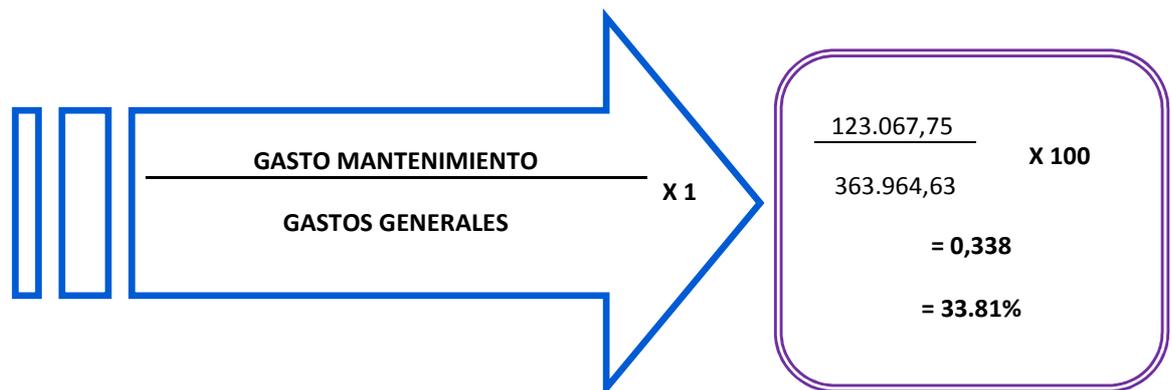
- Al evaluar se observa que la compañía invierte más en su personal administrativo en relación a su personal operativo debido a que son en mayor cantidad y son remunerados de acuerdo a sus cargos además ellos permiten el funcionamiento administrativo de la entidad

Manejo del personal



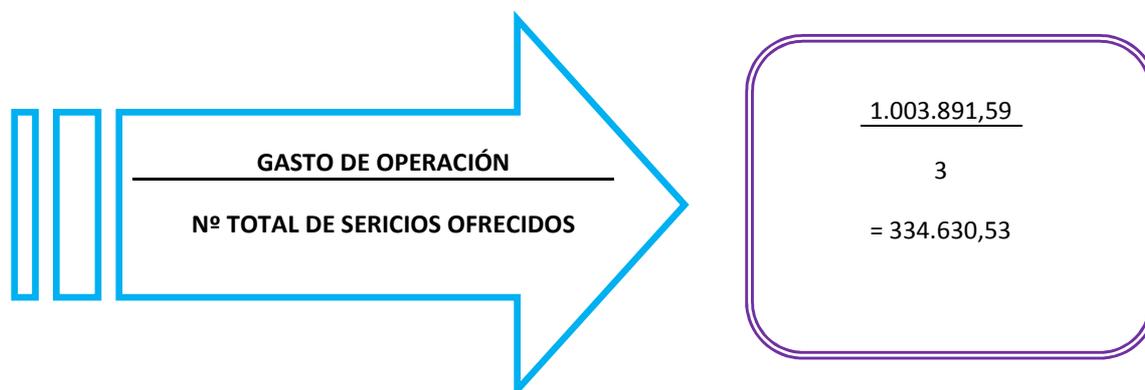
El promedio del personal capacitado en el año correspondiente es 100,00 en donde se verifica que los empleados no reciben una capacitación constante.

Gastos Funcionamiento



La compañía está utilizando el 33.81% para mantenimiento del total de los gastos generales: se determina que si se realiza una buena inversión para mantener en buen estado a los vehículos y evitar quejas y contratiempos con los usuarios.

Anexo nº 11



Se ha involucrado del total de gastos de operación alrededor de 334.630,53 dólares en cada uno de los servicios que presta la compañía. Se puede observar que para continuar prestando sus servicios también realiza una buena inversión en cada uno de ellos. **Anexo nº 12 y 13**

❖ Indicadores De Eficiencia

Miden la relación entre dos magnitudes: el servicio prestado y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzarlo, pero de manera óptima así mismo el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades

Productividad

TOTAL INGRESOS	<u>1.091.896,02</u>
<hr/>	
TOTAL GASTOS	1.003.891,59
	= 1.,09

Por cada dólar de recurso invertido en el proceso de la prestación el servicio la compañía ha obtenido 1.09 dólares lo cual muestra que se ha podido recuperar la inversión y además a contribuido en el desarrollo de la entidad en el 9% por cada dólar invertido.

Eficiencia Administrativa

GASTOS FUNIONAMIENTO	<u>521.537,62</u>
<hr/>	
USUARIOS ATENDIDOS POR SERVICIO	3.200,00
	= 162,98

El costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios del servicio prestado fue de 162,98 lo cual muestra que se invirtió una cantidad satisfactoria para la atención de cada uno de los usuarios.

Eficiencia en el Servicio

$\frac{\text{Nº TOTAL USUARIOS ATENDIDOS}}{\text{Nº SERVICIOS}}$	$\frac{3.200,00}{3}$ $= 1.066,67$
--	--------------------------------------

Los usuarios atendidos durante el período 2011 fueron alrededor 3.200,00 los mismos que se beneficiaron del servicio

❖ Indicadores De Eficacia

Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados es decir en qué medida el área, o la compañía como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente el recurso asignado para ello.

Personal Profesional

ESTRUCTURA DE PLANTA =	$\frac{\text{Nº PROFESIONALES}}{\text{TOTAL EMPLEADOS ADMINISTRATIVO}}$
	$\frac{9}{17}$ $= 0,53$ $= 53\%$

Este indicador nos muestra que el 53% del total personal de la empresa tiene un título profesional de tercer nivel.

Nota: La empresa no ha realizado un presupuesto para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, se sugiere plantear un presupuesto para aplicar los siguientes indicadores que ayudará a medir y evaluar la eficacia de la compañía

Cumplimiento de la Inversión

$$\frac{\text{Nº SERVICIOS EJECUTADOS}}{\text{Nº SERVICIOS PROGRAMADOS}}$$

Este indicador nos muestra el grado de cumplimiento de la inversión en cuanto a los servicios ejecutado en relación a lo programado

Cobertura

$$\frac{\text{Nº USUARIOS ATENDIDOS POR SERVICIOS}}{\text{Nº POTENCIAL USUARIOS ATENDIDOS}}$$

Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio

- Si el indicador = 1 se cumplió la meta
- Si es <1 se hablaría de una pérdida social al no cumplir con la meta establecida
- Si es > 1 existe efectividad en la prestación del servicio.

Oportunidad

$$\frac{\text{TIEMPO EJECUTADO}}{\text{TIEMPO PROGRAMADO}}$$

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado

$$\frac{\text{TIEMPO REQUERIDO POR SERVICIO}}{\text{Nº SERVICIOS PRESTADOS}}$$

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio

Volumen

$$\frac{\text{GASTOS EJECUTADOS}}{\text{GASTOS PROGRAMADOS}}$$

Muestra de grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente de lo ejecutado presupuestariamente.

Cumplimiento de metas de ingresos corrientes

$$\frac{\text{INGRESOS CORRIENTES REALES}}{\text{PRESUPUESTOS DE INGRESOS CORRIENTES}}$$

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para ese período se obtuvo o no a cabalidad

Cumplimiento de metas de capacitación personal

$$\frac{\text{GASTO CAPACITACIÓN REAL}}{\text{CAPACITACIÓN PRESUPUESTADA}}$$

Este indicador nos muestra en que porcentaje de los gastos presupuestados para capacitación se cumplió

3.7.4. Análisis financiero

❖ Indicadores De Liquidez

CAPITAL DETRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE
CP = 22.094,31 – 268.048,54
CP = -245.954,23

Mediante el análisis de este indicador podemos observar que la compañía presenta una mayor cantidad en sus pasivos corrientes que sus activos corrientes existiendo una diferencia de 245.954,23 lo cual indica que tiene invertido más en sus pasivos y por ende la empresa gestiona su capital mediante deudas por pagar y participación de sus utilidades a sus trabajadores. .

INDEPENDENCIA FINANCIERA=	PASIVO CORRIENTE
	<hr/>
	PASIVO TOTAL
IF=	268.048,54
	<hr/>
	326.008,57
	IF = 0,822
	IF= 82.22%

Este indicador señala que el 82.22% de los pasivos corresponde al corriente esto indica que la compañía presenta en su mayoría deudas a corto plazo

SOLVENCIA=	ACTIVO CORRIENTE
	PASIVO CORRIENTE
S=	22.094,31
	268.048,54
	IF = 0,0082426

Por cada dólar invertido en el pasivo corriente la compañía tiene 0.0824 centavos de sus activos corrientes esto muestra que la empresa no es solvente ya que por algún suceso o imprevisto no tiene lo suficiente para cubrir sus deudas inmediatamente.

EQUIBRIO FINANCIERO LARGO PLAZO	CAPITAL
=	ACTIVO NO CORRIENTE
EF L/P=	85.400,00
	622.380,14
	EF L/P = 0,1372
	EF L/P = 13,72%

Este indicador nos indica que el 13,72% corresponde al capital de la entidad podemos observar que no existe un equilibrio financiero esto ocasionaría que en medida de los sucesos esto no será suficiente para mantenerse en el mercado ya que sus equipos sufren desgastes y al final estos no cubrirán el mismo valor.

INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA = <u>EFFECTIVO + INV TEMPO</u> PASIVO CORRIENTE
IL I= <u>7.926,07+0</u> 268.048,54 ILI = 0,029

El índice de liquidez inmediata es 0,029 centavos este indicador nos muestra que la compañía no tiene lo suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo de manera inmediata.

INDICE DE SEMILIQUEZ = <u>ACTIVO NO CORRIENTE</u> ACTIVO TOTAL
ISL= <u>622.380,14</u> 644.474,45 ISL = 0,9657 ISL = 96,57%

Este indicador muestra que el 96.57% se podrá cubrir con los activos no corrientes se puede decir que la entidad si presenta una semi- liquidez.

❖ **Indicadores Que Miden El Endeudamiento**

INDICE DE SOLIDES (EDEUDAMIENTO) <u>PASIVO TOTAL</u> ACTIVO TOTAL	<u>326.008,57</u> 644.474,45 = 0,505 = 50,59%
---	--

Este indicador indica que el índice de endeudamiento de la compañía corresponde al 50,59 %; podemos darnos cuenta que se obtuvo un endeudamiento alto con respecto al activo corriente y bienes que posee la entidad

INDICE DE PASIVO A CAPITAL PERMANENTE <u>PASIVO A LARGO PLAZO</u> CAPITAL PERMANENTE	<u>57.964,03</u> 85.400,00 = 0,6786 = 67,86%
--	---

La compañía si puede cubrir sus deudas a largo plazo con su capital porque el 67,86% corresponde al pasivo a largo plazo con respecto al capital permanente.

ÍNDICE DE PASIVO A PATRIMONIO <u>PASIVO TOTAL</u> PATRIMONIO	<u>326.008,57</u> 318.465,88 = 1,023
---	---

Por cada dólar invertido en el endeudamiento del pasivo se podrá recuperar 1.023 con el patrimonio de la entidad se obtendrá 0.02 centavos de ganancia

GRADO DE AUTOFINANCIAMIENTO <u>RESERVAS DE CAPITAL</u> CAPITAL SOCIAL	<u>7.892,41</u> 85.400,00 =0,924 X 100 = 9,24%
--	---

La compañía Center Drive según este indicador muestra que el 9,24% ha reservado en relación al capital social

❖ **Indicadores Que Miden La Rentabilidad**

RENTABILIDAD GLOBAL	<u>58.298,82</u>
UTILIDAD NETA	644.474,45
ACTIVO TOTAL	= 0.09045
	= 9,05%

La compañía ha obtenido una rentabilidad en el año correspondiente de 9.05% lo cual nos muestra un incremento en su patrimonio ya que se obtuvo una utilidad

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL SOCIAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL PROMEDIO}}$$

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL SOCIAL} = \frac{58.050,30}{85.400,00}$$

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL SOCIAL} = \$ 0,68$$

Este indicador muestra que por cada \$ 1,00 invertido como capital social promedio ha obtenido la empresa \$ 0,68 de rentabilidad sobre el capital social.

$$\text{UTILIDAD POR ACCIÓN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACCIONES EN CIRCULACIÓN}}$$

$$\text{UTILIDAD POR ACCIÓN} = \frac{58.050,30}{100}$$

$$\text{UTILIDAD POR ACCIÓN} = \$ 580,50$$

Este indicador muestra que cada socio por cada una de sus acciones ha obtenida \$ 580,50 de utilidad.

$$\text{RENTABILIDAD POR ACCIÓN} = \frac{\text{UTILIDAD POR ACCIÓN}}{\text{VALOR NOMINAL DE LA ACCIÓN}}$$

$$\text{RENTABILIDAD POR ACCIÓN} = \frac{580,50}{854,00}$$

$$\text{RENTABILIDAD POR ACCIÓN} = 68\%$$

El presente indicador muestra que la rentabilidad por acción es del 68% es decir que cada acción tiene un valor nominal de \$ 854,00 y por este valor se obtuvo una rentabilidad de \$ 580,50.

$$\text{RENTABILIDAD OPERATIVA DE LA INVERSIÓN} = \frac{\text{RESULTADO NETO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{RENTABILIDAD OPERATIVA DE LA INVERSIÓN} = \frac{88.004,43}{644.474,45}$$

$$\text{RENTABILIDAD OPERATIVA DE LA INVERSIÓN} = 0,137 \times 100 = 13,7\%$$

Este indicador nos muestra que la rentabilidad operativa de la inversión en relación a los activos totales representa el 13,7%.

$$\text{RENTABILIDAD TOTAL DEL CAPITAL PROPIO} = \frac{\text{RESULTADO NETO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

$$\text{RENTABILIDAD TOTAL DEL CAPITAL PROPIO} = \frac{88.004,43}{318.465,88}$$

$$\text{RENTABILIDAD TOTAL DEL CAPITAL PROPIO} = 0,276 \times 100 = 27,6\%$$

Este indicador muestra que la empresa ha obtenido el 27,6% de rentabilidad total en relación al patrimonio neto.

❖ **Indicadores De Rendimiento**

$$\text{RENDIMIENTO DE LAS VENTAS} = \frac{\text{RESULTADO NETO OPERATIVO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DE LAS VENTAS} = \frac{88.004,43}{\$ 1091.775,60}$$

$$\text{RENDIMIENTO DE LAS VENTAS} = 0,0806 \times 100 = 8,06\%$$

Este indicador muestra que el rendimiento de la compañía Center Drive es de 8,06 % en relación a sus ventas totales. Este indicador muestra que la empresa tiene el 13,65% de rendimiento del capital ajeno.

$$\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL AJENO} = \frac{\text{PASIV.TOTAL X RESUL.NET. OPER.}}{\text{ACTIVO TOTAL X PASIVOTOTAL}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL AJENO} = \frac{\$ 326.008,57 \times \$ 88.004,43}{\$ 644.474,45 \times \$ 326.008,57}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL AJENO} = \frac{28690198377,965}{210104193846,04}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL AJENO} = 0,1365 \times 100 = 13,65\%$$

❖ Índices Financieros Presupuestarios

$$\text{AUTONOMÍA FINANCIERA} = \frac{\text{INGRESOS PROPIOS}}{\text{INGRESOS TOTALES}}$$

$$\text{AUTONOMÍA FINANCIERA} = \frac{1091.775,80}{1091,896,02}$$

$$\text{AUTONOMÍA FINANCIERA} = 0,9998 \times 100 = 99,99 \%$$

Este indicador nos da a conocer que la empresa tiene el 99,99% de autonomía financiera, es decir que la empresa cuenta con recursos propios para operar.

$$\text{MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE} = \frac{22.094,31}{644.474,45}$$

$$\text{MOVILIDAD DEL ACTIVO CIRCULANTE} = 0,034 \times 100 = 3,43 \%$$

Este indicador muestra que la compañía Center Drive dispone del 3,43% de activo circulante en relación al activo total.

❖ Indicadores De Competitividad

$$\begin{aligned} \text{COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO} &= \frac{\text{COSTO DEL SERVICIO PROPIO}}{\text{COSTO DEL SERVICIO AJENO}} \\ \text{COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO} &= \frac{162,00}{185,00} \\ \text{COMPETITIVIDAD EN COST UNITARIO} &= 0,88 \times 100 = 88\% \end{aligned}$$

Este indicador muestra que la compañía en relación a la competencia en cuanto al precio unitario por servicio tienen un 88% de igualdad, mientras que el 12% restante representa la diferencia en precio en relación a la competencia, como podemos fijarnos Center Drive tiene un costo menor a la competencia por servicio

3.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

3.8.1. Informe de la auditoría de gestión

Riobamba 01 de Junio de 2012

Señores

Accionistas

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO “CENTER DRIVE “ CÍA LTDA.

Presente

De mi consideración;

Se ha efectuado la auditoría de gestión del CENTRO DE CAPACITACION Y CONDUCCIÓN “CENTER DRIVE” CÍA LTDA, con fecha a diciembre 31 de 2011, se realizó la evaluación del control interno de las correspondientes actividades, servicios y procedimientos; principalmente tomamos a consideración los factores claves del talento humano, así también realizamos un análisis mediante indicadores donde se verificó el cumplimiento de metas y objetivos para establecer el grado de economía eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de esta manera expresamos nuestra opinión y las correspondientes recomendaciones sobre el desempeño con base al Control efectuado.

Nuestra auditoría de gestión se ha efectuado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, Principios de Control Interno así como los principios de Contabilidad generalmente aceptados .Esas normas y principios

exigen que la auditoria se planifique para obtener una seguridad razonable sobre si los procedimientos y actividades están libres de errores sustanciales. Una auditoria incluye el examen, con base en pruebas selectivas de evidencias que apoyen las operaciones y las revelaciones en el diagnóstico y evaluación de Control Interno. Una auditoria incluye también las estimaciones de importancia hechas por la gerencia, lo mismo que la evaluación de la presentación global de todos los anexos pertinentes. Consideramos que nuestra auditoria proporciona una base razonable para nuestra opinión

Se analizaron en su conjunto los cinco componentes correspondientes al Control Interno, la normativa interna, indicadores de gestión, y aspectos relacionados con el talento humano. Los resultados que se destacan por su importancia son los siguientes.

- ❖ La compañía no ha efectuado una planificación estratégica; los directivos no se han preocupado por plantear de objetivos que permitan establecer metas y las estrategias para alcanzarlas, no han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta.
- ❖ El organigrama Funcional de acuerdo al reglamento interno de la compañía publicado el 18 de Mayo del 2009 no está bien establecido este no cuenta con las líneas de autoridad acorde al puesto y actividades que debería ejecutar cada de sus socios y trabajadores
- ❖ La Administración no ha establecido las correspondientes directrices ni ha diseñado los instrumentos necesarios, para que las unidades puedan medir su eficiencia, eficacia, economía en el uso de los recursos. Los diferentes departamentos no elaboran sus propios planes y programas de trabajo con sus cronogramas y determinación de los responsables de su ejecución; dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación mediante la aplicación de instrumentos como indicadores de gestión.
- ❖ Los accionistas no han diseñado un presupuesto en donde se determine un cálculo anticipado de los ingresos y gastos que permita cumplir con las metas previstas expresadas en valores y términos financieros que deberán cumplirse en un tiempo determinado. Este ayudará a evaluar qué es lo que se está haciendo e ir comparando y analizando los resultados con datos presupuestados mediante indicadores de gestión.
- ❖ En el área del talento Humano no se ha elaborado monitoreos constantes donde se evalúe el desarrollo y desempeño de cada uno de los trabajadores esto permitirá a la dirección contar con información para decidir sobre su

permanencia y promoción en el empleo además no se ha realizado un programa de capacitación que garanticen un mayor rendimiento del personal de la compañía.

ATENTAMENTE

Srta. Sandra G. Chafra A.

Srta.. Ana L. Llamuca Ch.

CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES

- ◆ La compañía no pone a conocimiento de todos sus empleados. el manual de funciones y no ha permitido su participación en la planificación de actividades esto ocasiona que no exista un desarrollo y desenvolvimiento oportuno
- ◆ La gerencia de la compañía no ha realizado un plan de capacitación para el departamento contable esto no ha permitido aplicar los cambios financieros como son la implementación de las NIIF ya que en la actualidad se hace indispensable tener conocimiento práctico así como teórico para la presentación de la información financiera.
- ◆ En el centro de Capacitación y Conducción de Manejo “Center Drive” no existe una planificación estratégica que permita ir midiendo el grado de cumplimiento de metas y objetivos en valores y términos financieros para la aplicación de indicadores de gestión los cuales reflejen una visión al futuro.
- ◆ La compañía no presenta un plan de evaluación de desempeño al talento humano por lo cual no ha podido identificar las necesidades y conocimientos que requieren para su desenvolvimiento en sus correspondientes actividades ya que es importante que tomen en cuenta que el personal constituye el principal activo y que de ellos dependen el éxito o fracaso de la organización.
- ◆ Center Drive no cuenta con un sistema de control interno que permita proteger los activos, obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad y comunicar las políticas administrativas oportunas que ayuden a la mejora continua en la prestación del servicio.

4.2. RECOMENDACIONES

- ◆ Se recomienda a la gerencia de la compañía poner a conocimiento del personal la existencia de un manual de funciones para que no haya duplicidad de las mismas y puedan cumplir su trabajo de una manera eficiente; deberá también permitir la participación y opinión del personal para el desarrollo de las actividades para una verdadera motivación empresarial, coordinando las actividades realizadas con las planificadas para verificar el desarrollo eficaz, eficiente y económico.
- ◆ La gerencia deberá realizar un plan de capacitación para el área contable de la compañía ya que las nuevas reformas que se han dado sobre las NIIF ayudan a la comparabilidad y reflejar de mejor manera la realidad económica de las empresas. Sin lugar a duda los empresarios deben ver en este proceso de adopción una ventaja y un avance en el proceso del buen uso de los recursos económicos.
- ◆ La dirección de la compañía deberá implementar una planificación estratégica apta para el tipo y tamaño de la compañía la cual permita realizar un diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación del servicio.
- ◆ Se recomienda a la gerencia realizar una selección, capacitación y evaluación de desempeño permanentemente del talento humano pues al trabajar con un buen equipo de trabajo los resultados son satisfactorios y su rendimiento es efectivo.
- ◆ La administración deberá ejecutar un control interno permanentemente que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la compañía , fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros y así detectar las irregularidades y errores buscando una solución factible y evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos administrativos. Así mismo deberá evaluar las políticas de riesgo para medir el impacto y las consecuencias que pueden tener interna y externamente y estar preparado para los cambios constantes que día a día se enfrentan los mercados y tomar las medidas precautelares

RESUMEN

La Presente Tesis es una “Auditoría de Gestión al Centro de Capacitación y Conducción de manejo Center Drive Cía. Ltda., de la ciudad Riobamba, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, correspondiente al período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre del año 2011”, para verificar la utilización más racional de los recursos e informar los resultados obtenidos.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal, equipos y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Para el desarrollo de la Auditoria de Gestión se utilizó el análisis de control interno mediante la aplicación del método COSO, se pudo identificar las áreas críticas y establecer medidas correctivas a través de los hallazgos y la evaluación mediante indicadores de gestión.

La Auditoria de Gestión arrojó los siguientes resultados: la compañía no pone a conocimiento de todos sus empleados el manual de funciones y no ha permitido su participación en la planificación de actividades. No existe una planificación estratégica que permita ir midiendo el grado de cumplimiento de metas y objetivos en valores y términos financieros. La compañía no presenta un plan de evaluación de desempeño al talento humano por lo cual no ha podido identificar las necesidades y conocimientos. No cuenta con un sistema de control interno que permita proteger los activos, obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos.

Las medidas correctivas que la compañía debe aplicar para el mejoramiento continuo son: poner a conocimiento del personal la existencia de un manual de funciones para que no haya duplicidad de las mismas, la dirección de la compañía deberá implementar una planificación estratégica apta para el tipo y tamaño de la compañía, la gerencia debe realizar una selección, capacitación y evaluación de desempeño permanentemente del talento humano, la administración deberá ejecutar un control interno permanentemente que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la compañía, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros.

Al aplicar las recomendaciones expuestas esperamos que el Centro de Capacitación y Conducción de Manejo mejore su esquema de trabajo, optimizando recursos.

ABSTRACT

The thesis is a management audit of the “CenterDrive Cia.Ltd. Driving School”, in Riobamba City with the purpose of establishing the economy and efficient levels in the resources planning, control and use over the period from January 1st to December 31st, 2011-. The results of the thesis will verify the best usage of resources and the outcomes achieved.

The assessment involves an economic view, staff performance and equipment and systems operation.

In order to develop the management audit; the analysis control through the COSO method was used. Management indicators determined the conclusions that allowed identifying the critical areas and corrective measurements to be implemented.

The management audit showed the following results: the company does not train the personnel on the field manual topics and their participation in activity planning has not been considered. There is not a strategic planning that measures the degree of goals achievement in financial terms. The company does not have a plan to evaluate the staff performance, therefore the knowledge level and needs have not been identified. It does not have an internal control system that allows protecting the assets and knowing the reliability of the accountancy and other data and reports.

The corrective measurements the company should apply are as follows: make the function manual available in order to avoid. The Company Management should implement a strategic plan according to the size and kind of company; a continuous selection, training and evaluation of the performance of the human resource and a permanent internal control that contributes to the accountancy system used by the company to set and evaluate the administrative, accounting and financial procedures.

It is expected that the center improves its scheme of work and resources management by applying the above recommendations.

BIBLIOGRAFÍA

- CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión de la acuerdo nº 031 CG, Quito,2001.
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno, Bogotá, McGraw-Hill, 2002.
- FRANKLIN, Enrique. Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, 2 ed., México, McGraw-Hill, 2007.
- GRECO, Diccionario Contable, Buenos Aires, Valletta Ediciones, 2000.
- CHIAVENATO, Gestión del talento humano, México, McGraw-Hill, 2004.
- CULTURAL, Auditoria Y Control Interno, Cultural, Madrid, 2000
- ESPARZA, Fernando. Material de Auditoría de Gestión, Riobamba, 2010.
- CAMACHO, Pablo. Curso de Auditoría de Gestión, 2 ed., México 2009.
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. ed., México, Mc Graw Hill, 2001.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, Administración; Una Perspectiva Global, 12a.ed., México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm> estado, 2002.
- <http://www.respondemet.com/spanish/admifinanciera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Reglamento interno

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE

CAPÍTULO I

TÍTULO PRELIMINAR

ART 1.- CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO

La Escuela de Conducción Center Drive, es una compañía formada para dar servicio a la comunidad, es persona jurídica de derecho privado con finalidad social de servicio en capacitación, se encuentra legalmente constituida de acuerdo con las normas y leyes ecuatorianas, especialmente se registrará por lo dispuesto en los estatutos sociales de conformación. Su domicilio principal estará en la ciudad de Riobamba, sin embargo tiene filiales en varias ciudades de la República del Ecuador.

ART. 2.- REGLAMENTO INTERNO

CENTER DRIVE en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 64 en concordancia con los artículos 42 numeral 12, 44 literal e, 172 numeral 2, y más disposiciones pertinentes del Código de Trabajo, expide el presente reglamento interno que registrará y aplicará CENTER DRIVE.

ART.3.- IDENTIFICACIÓN

Los vocablos CENTER DRIVE y trabajador se usarán en adelante, CENTER DRIVE y a los empleados a su orden.

ART. 4.- CONOCIMIENTO Y PUBLICIDAD

Para conocimiento de este reglamento CENTER DRIVE, entregará una copia del mismo a cada trabajador al momento de celebrar el contrato de trabajo y tendrá además, un ejemplar en permanente exhibición.

ART. 5.- OBLIGATORIEDAD

Tanto los representantes de CENTER DRIVE, como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento y su desconocimiento no es excusa a persona alguna.

CAPÍTULO II

ADMISIÓN DE TRABAJADORES

ART.6.- REQUISITOS LABORALES

Para ser trabajador de CENTER DRIVE, se requiere:

Ser mayor de edad

Poseer los siguientes documentos:

Cédula de ciudadanía

En caso de ser extranjero, pasaporte debidamente legalizado y carne ocupacional expedido por el Ministerio de Trabajo y recursos Humanos vigentes.

Certificado de aptitudes y buena conducta otorgada por personas o instituciones aceptadas por la empresa.

Carné del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el caso que el trabajador hubiera sido afiliado anteriormente.

Certificados de estudios realizados.

Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.

CAPÍTULO III

DEL CONTRATO DE TRABAJO

ART.7.- CONTRATO ESCRITO

Todo el contrato de trabajo suscrito en CENTER DRIVE, será expreso, por escrito y legalizado. En el caso de los contratos eventuales y ocasionales que se suscriban serán por períodos conforme al Art. 17 del Código de Trabajo.

ART.8.- REPRESENTACIÓN

Solamente el representante legal de CENTER DRIVE, podrá contratar trabajadores. Convenios de Trabajo celebrados por otras personas no causarán

obligación alguna a CENTER DRIVE, y cualquier efecto y responsabilidad sobre esa persona.

ART.9.- TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

En igual forma, solamente el representante legal de CENTER DRIVE, podrá dar por terminadas las relaciones laborales o despedir a un trabajador, la misma facultad la tendrá en el caso de la terminación del plazo pactado en el contrato de trabajo notificado al Trabajador en los términos establecidos en el Art. 184 del Código de Trabajo.

ART. 10.- PERÍODO DE PRUEBA

Conforme a lo dispuesto en el art. 15 del Código del Trabajo, todo contrato de trabajo que se celebre con CENTER DRIVE tendrá un período inicial de prueba que no podrá exceder de 90 días, al término de los cuales si ninguna de las partes lo hubiere dado por terminado, el contrato continuará normalmente hasta completar el plazo de un año.

ART.11.- TERMINACIÓN

Finalizado el primero o segundo año de relación laboral, tanto CENTER DRIVE como el trabajador quedarán en libertad de dar por terminado el contrato de trabajo, conforme se establece en el Código de la materia.

ART. 12.- AVISO DE TERMINACIÓN

Si a la finalización del primero o segundo año CENTER DRIVE no desee seguir ocupando los servicios del trabajador, comunicará el particular al mismo con por lo menos 30 días de anticipación, notificación que lo hará por medio de la Inspección del Trabajo. Este aviso será puro y simple o podrá tener una oferta para otro trabajo.

ART.13.- AVISO DEL TRABAJADOR

En igual forma, si a la finalización del primero o segundo año, el trabajador no desee continuar prestando sus servicios en CENTER DRIVE, deberá notificar a ésta por escrito con una anticipación de por lo menos, quince días antes de la terminación del contrato.

ART.14.- PLAZO INDEFINIDO

Si ninguna de las partes hubiera dado por terminado el contrato de trabajo a la finalización del segundo año, se entenderá que el mismo se convierte en contrato a plazo indefinido de conformidad con la ley.

ART. 15.- TERMINACIÓN ANTICIPADA

Tanto CENTER DRIVE como el trabajador podrán dar por terminado el contrato de trabajo antes del plazo estipulado, sea por convenio entre las partes o por cualquier otro causal de las previstas en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO IV

DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO

ART.16.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL

CENTER DRIVE tendrá divididas sus actividades en por lo menos las siguientes áreas:

- a) Gerencia General
- b) Gerencia Administrativa Financiera
- c) Gerente y Escuelas
- d) Inspector General
- e) Director de Escuela

ART.17.- ORGÁNICO

Las gerencia especificadas en el artículo anterior podrán ser aumentadas, reducidas, integradas o cambiadas de denominación, de acuerdo a las necesidades de CENTER DRIVE, la Asamblea General, El Directorio Nacional o la Gerencia General podrán además establecer Subgerencias, Jefaturas, Departamentos adicionales.

ART. 18.- TRABAJO EN DEPENDENCIAS Y FILIALES

CENTER DRIVE podrá disponer que sus trabajadores cumplan sus actividades en cualquiera de sus dependencias o filiales, con su consentimiento expresa, sin que esto implique cambio de las condiciones de trabajo ni despido, por ningún concepto, entendiéndose que mantienen la misma categoría.

ART. 19.- ASCENSOS

Los ascensos, promociones, cambio de ubicación, aumentos de remuneraciones etc. Serán resueltos por el Gerente General de CENTER DRIVE.

Art. 20.- HOJA DE SERVICIO

La Gerencia Administrativa llevará un archivo individual de cada trabajador en el que consten los documentos de ingreso, los traslados, ascensos, cambios de ubicación, aumentos de las remuneraciones, felicitaciones, sanciones, llamadas de atención, faltas de asistencia, etc. Debidamente legalizados.

CAPÍTULO V

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

ART. 21.- TURNOS Y JORNADAS

De acuerdo con el Código del trabajo y este Reglamento, los trabajadores están obligados a cumplir fielmente las jornadas de trabajo y de ser el caso las establecidas por CENTER DRIVE, de acuerdo a los horarios correspondientes, jornadas que no excederán las ocho horas diarias o cuarenta semanales.

ART.22.- SUSTITUCIÓN DE FERIADOS

En las áreas que requieran se labore, de conformidad con lo dispuesto en el ART 52 numeral 2, del Código del Trabajo vigente, CENTER DRIVE esta facultada para exigir al trabajador que realice si labor cualquier día de la semana incluyendo los días de feriados , días de descanso y los turnos de trabajo, lo que harán conocer al trabajador con al debida anticipación.

ART.23.- DURACIÓN DE LA JORNADA

Los trabajadores sujetarán fielmente las jornadas y turnos establecidos por CENTER DRIVE de acuerdo al horario correspondiente. La jornada diaria de trabajo será de 8 horas de labor diarias o cuarenta horas semanales.

ART.24.- TIEMPO SUPLEMENTARIO

Por convenio escrito entre CENTER DRIVE y el trabajador se podrá establecer de acuerdo a la ley, jornada de trabajo que excedan de las cuarenta horas semanales en forma permanente o por periodos de tiempo en cuyo caso la empresa fijará una cantidad adicional a la remuneración mensual, que compense el trabajo de las horas extras que excedan las cuarenta horas semanales calculada en forma prevista en el ART. 55 del Código del Trabajo.

ART. 25.- HORA DE INICIACIÓN

De acuerdo a las disposiciones del Código de Trabajo y este Reglamento los trabajadores quedan obligados a cumplir estrictamente los horarios que fueran establecidos, acudiendo a la hora de entrada en forma puntual y registrando su ingreso en el sistema de control de entradas y salidas. Y en caso de retraso quedarán incluidos de hecho en las disposiciones de falta de asistencia procediendo a incluir las sanciones en la ley y este Reglamento.

ART. 26.- ABANDONO DEL TRABAJO

Si un trabajador incurriere en falta de asistencia por más de tres días consecutivos dentro de un período mensual de labor, sin justificación legal, dará derecho a CENTER DRIVE para que de por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno del Inspector de Trabajo, de acuerdo a lo establecido en el numeral primero del Art. 172 del Código del Trabajo. Igual sanción conservando el mismo procedimiento, se aplicará al trabajador que haya incurrido en faltas injustificadas de asistencia por cuatro días o más dentro de un período mensual de labor y acredite en sus antecedentes reincidencia en faltas de asistencia injustificadas.

ART. 27.- ENFERMEDAD

Si un trabajador faltare al desempeño de sus funciones a causa de una enfermedad que le imposibilite concurrir al trabajo, deberá notificar de este particular oportunamente a su jefe, dentro de los tres primeros días de la enfermedad, caso contrario se presumirá que no existen enfermedad. Además el trabajador está obligado a justificar sus faltas mediante certificado expedido preferentemente por la Dirección Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. CENTER DRIVE Tendrá derecho, en cualquier tiempo a comprobar su enfermedad no profesional del trabajador, mediante un facultativo por ella designado.

ART. 28.- AUTORIZACIÓN

Sin perjuicio de lo provisto en el numeral primero del Art. 52 del Código de Trabajo, ningún trabajador de CENTER DRIVE podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin autorización expresa por escrito, del jefe de CENTER DRIVE, no acepta responsabilidad por horas extras trabajadas sin cumplir con este requisito.

ART.29.- REGISTRO

Serán requisitos indispensables para el trabajador al que se le autorizado trabajar horas suplementarias o extraordinarias que dichas horas hayan sido registradas en el sistema de control de horas de entrada y salida del trabajador, requisito sin

el cual, CENTER DRIVE no reconocerá el pago de dichas horas suplementarias trabajadas, transcurrido este paso los trabajadores no tendrán derecho de formular reclamo alguno por dicho concepto, presumiéndose de hecho que CENTER DRIVE queda liberado de la obligación.

ART. 30.- ACEPTACIÓN Y RECLAMOS

Se establece el plazo de quince días a partir de la fecha en que CENTER DRIVE efectúe el pago de la remuneración a sus trabajadores, para que estos reclamen sobre el pago de horas extraordinarias o suplementarias trabajados transcurrido este plazo los trabajadores no tendrán derecho de formular reclamo alguno por dicho concepto, presumiéndose de hecho que CENTER DRIVE queda liberado de la obligación.

ART. 31.- CONFIANZA

De conformidad con lo establecido en el Art. 58 del Código de Trabajo para efectos de la remuneración no se consideran como trabajos suplementarios los realizados, en horas, que exceden de la jornada diaria ordinaria, por el Gerente, Jefe y en general, por los trabajadores que tengan funciones de confianza y dirección.

ART. 32.- JORNADA ÚNICA

En general las jornadas de trabajo que deben cumplir los trabajadores, serán únicas divididas por un período de media hora tiempo en el cual, dichos trabajadores, tomarán su comida.

ART. 33.- PERDIDA DE LA REMUNERACIÓN

El trabajador que hubiere faltado injustificadamente, a sus labores no recibirá las remuneraciones correspondientes al día o días de falta sin perjuicio de que CENTER DRIVE puede aplicar la disposición contenida, en el inciso segundo del Art. 59 del Código de Trabajo, esto es, exigen al trabajador por los medios legales correspondientes en pago de la indemnización por los perjuicios que le hayan ocasionado su injustificada su ausencia de trabajo.

ART.34.- DIAS ADICIONALES

En uso de la facultad concedida por el Art. 70 del Código de Trabajo, correspondiente a CENTER DRIVE, a través de los jefes, determinar si los días adicionales de vacaciones corresponden al trabajador hacer uso de quince días puntualizados en el Art. 68 de mismo cuerpo legal o si ellos se pagan en dinero, para cuya lección se tomará en cuenta la facilidad de reemplazar al trabajador y el volumen de trabajo que debe ejecutarse en periodos de vacaciones.

ART. 35.- DIFERIMIENTO

En coincidencia con la disposición del Art. 74 del Código de Trabajo, CENTER DRIVE, se reserva la facultad en caso de necesidad de definir la fecha en que el trabajador debe hacer uso de sus vacaciones acumuladas para el año siguiente, particular que deberá ser comunicado al trabajador.

ART. 36.- ACUMULACIÓN

Igualmente de acuerdo a lo estipulado en el Art. 75 del Código de Trabajo el trabajador que desee acumular vacaciones dos o tres años, deberá comunicar esta resolución a CENTER DRIVE por escrito, antes de la elaboración del calendario previsto en el Art. 39 de este Reglamento.

ART. 37.- REINTEGRO

El trabajador está en la obligación de reintegrarse a sus funciones al termino de su período de vacaciones. Caso de no hacerlo se considera como falta de asistencia.

CAPÍTULO VI

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ART. 38.- OTRAS OBLIGACIONES

A más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la Ley, por el contrato de trabajo a Este Reglamento en otros pasajes son obligaciones de los trabajadores:

- a) Cumplir las órdenes dictadas por CENTER DRIVE a través de; representante legal jefes o empleados superiores competentes para impartirlas.
- b) Respetar a los superiores y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores
- c) Observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que sean impartidas por CENTER DRIVE en resguardo de la propiedad, salud e integridad de sus trabajadores, socios y clientes.
- d) Defender los intereses morales y materiales de CENTER DRIVE de los socios y el público en general que concurre a sus dependencias, evitándoles toda clase de molestias, daños y perjuicios y resguardando el prestigio de CENTER DRIVE
- e) Tratar al público en general y a los socios en particular, con toda cortesía brindándoles un trato delicado, amable en todo momento y procurando que su estancia sea lo más agradable y satisfactoria a base de proporcionarles un servicio de calidad y oportuno.

- f) Responsabilizarse de la tenencia y manejo de dinero, informes, materiales, herramientas, utensilios, llaves, vehículo, etc. Que le sean proporcionados por el CENTER DRIVE para el desempeño de sus funciones o guarda de los mismos, utilizándolos con el debido cuidado y en los objetivos para los cuales fueron designados, evitando maltrato, deterioro, pérdida, destrucción, etc. De los mismos. Caso de comprobarse acción dolosa o negligencia culpable a este respecto por parte del trabajador, este quedará sujeto a las sanciones que contemplen La Ley y en este Reglamento, sin perjuicio de la obligación de reparar el daño causado.
- g) Ejecutar fiel y eficientemente la labor que le fuere encomendada en cooperación y ayuda con el resto de sus compañeros, obedeciendo las órdenes, políticas, procedimientos y planes emitidos por CENTER DRIVE y superiores jerárquicos.
- h) Mantener impecable su higiene y apariencia personal, concurriendo a su trabajo aseado y con sus uniformes completos o ropa de trabajo respectiva en óptimas condiciones de limpieza y presentación.
- i) Asistir puntualmente a sus jornadas de trabajo de acuerdo a los horarios establecidos que se encuentran vigentes y ejecutar su labor con dedicación y esmero, produciendo máximo de su rendimiento.
- j) Informar inmediatamente a sus supervisores sobre las novedades que se produzcan en el desempeño de sus funciones, siendo responsabilidad del superior tomar las medidas oportunas para remediar las anomalías.
- k) Dar oportuno aviso a su jefe cuando por enfermedad o fuerza mayor se vea obligado a faltar a su trabajo a fin de que estos puedan con la debida anticipación efectuar los arreglos necesarios para cubrir la función o servicio durante el tiempo que dure la ausencia del trabajador sin perjuicio de la obligación de esta de justificar la inasistencia.

CAPÍTULO VII

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS FUNCIONARIOS EJECUTIVOS

ART. 39.- CONCEPTO

Se considera funcionario o ejecutivos todos aquellos que por delegación del Gerente General asumen funciones de Dirección de una determinada área, con facultades para administrar bienes, personal y más recursos de CENTER DRIVE que les fuera confiados, asumiendo responsabilidades respecto a ellos y a los resultados de su gestión.

CAPÍTULO VIII

DE LAS PROHIBICIONES

ART.40.- DETERMINACIÓN

A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo y las determinadas por la ley, está prohibido al trabajador: a) Mantener con los socios y clientes otras relaciones a más de las que no sean estrictamente profesional y de servicio a los mismos, b) Portar armas de cualquier clase a excepción del personal de guardianía, c) Ser protagonistas o intervenir en peleas en el interior de la dependencia, d) Realizar préstamo de dinero con o sin intereses entre los trabajadores.

CAPÍTULO IX

DE LOS PREMIOS Y SANCIONES

ART. 41.- DE LOS PREMIOS

Con el objeto de recompensar la conducta, rendimiento, laboriosidad y cualidades sobresalientes de los trabajadores, estimulándoles, al propio tiempo, para que se superen en el cumplimiento y sus tareas y obligaciones, CENTER DRIVE, establecerá premios para los trabajadores, que podrán consistir en:

- a) Diplomas y cartas de felicitación
- b) Reconocimiento y recomendaciones especiales

ART. 42.- CARÁCTER VOLUNTARIO

Los reconocimientos que se determinan en el artículo anterior, así como los que en el futuro se pudieran establecer, son voluntarios de CENTER DRIVE y, por lo tanto, esto podrán ser suspendidos, a juicio del Gerente. Bajo ninguna circunstancia podrán considerarse derecho adquirido o parte de la remuneración del trabajador, ni convocarse como eximentes o atenuantes de las faltas en las que pueda incurrir el trabajador.

ART.43.- PARTICULARIDAD DE LOS ASCENSOS

Las políticas relativas a premios o ascensos, parten del concepto de que el empleado que es promovido por merito a posiciones más altas, asume por lo mismo, mayores responsabilidades y en consecuencia, su obligación de observar las disposiciones del presente reglamento, en tanto más exigente.

ART. 44.- EXPEDIENTE

Todo permiso obtenido se hará constar en el expediente personal del trabajador servirá como antecedente para el caso de intervenir como candidato para llenar una vacante de categoría superior.

ART. 45.- VACANTES

Para llenar las vacantes que se produjeran a excepción de aquellas de carácter exclusivamente técnico, se tomarán en cuenta, en primer lugar, a los trabajadores de CENTER DRIVE que hayan demostrado capacidad, rendimiento, deseo de superación y buena voluntad.

ART.46.- DE SANCIONES

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones constantes en el presente Reglamento o de haber incurrido en guardería de las faltas citadas en el mismo y desde luego la violación de las Normas del Código de Trabajo, será considerados como indisciplina o desobediencia las que de acuerdo a su gravedad serán motivo suficiente para que CENTER DRIVE pueda solicitar el visto bueno respectivo de la Inspección de Trabajo, a fin de dar por terminadas las relaciones laborales.

CAPÍTULO X

DEL PAGO DE SUELDOS

ART. 47.- PAGO MENSUAL

CENTER DRIVE pagará remuneraciones a sus trabajadores por meses vencidos, el último día de cada mes. Si este coincidiera con día no laborable, se lo hará en el inmediatamente posterior. Se exceptúan los casos de fuerza mayor, circunstancias que serán comunicadas a los trabajadores en forma oportuna.

ART. 48.- PLAZOS

Los demás emolumentos que no sean sueldos, pagara CENTER DRIVE a sus trabajadores dentro de los plazo fijados en las leyes respectivas.

ART. 49.- AFILIACIÓN AL IESS

Acorde con las disposiciones legales pertinentes CENTER DRIVE afiliará a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de su trabajo y descontar igualmente, los aportes personales que para este objeto deben ser cubiertos por cada trabajador.

CAPÍTULO IX

DE LOS TRABAJADORES CAUSIONADOS

ART.50.- RESPONSABILIDAD

Los trabajadores que tengan a su cargo dinero o bienes de propiedad de CENTER DRIVE son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de caso fortuito o fuerza mayor, en los términos previstos en el Código Civil. En todo caso CENTER DRIVE se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la ley otorga.

DISPOSICIÓN FINAL

ART. 51.- LAS REFORMAS

CENTER DRIVE se reserva el derecho de presentar la aprobación de la Dirección general del Trabajo en cualquier tiempo, la sustitución o las reformas y adiciones al presente reglamento que estime convenientes. Una vez aprobada la sustitución, reformas, o adiciones. CENTER DRIVE los hará conocer a los trabajadores en la forma que determina ley.

El presente reglamento esta vigente, con la posibilidad de cambios, que se puedan generar de acuerdo a las disposiciones que se emitan de organismos de control, a nivel nacional como también de la funcionalidad interna de la compañía.

El presente reglamento es de entera exclusividad de la Compañía Center Drive, y sus personeros. Cualquier copia o manipulación, que se generare, podría acarrear problemas legales al o a las personas que omitieran esta disposición.

ANEXO N° 2: Reglamento de seguridad y salud nacional

REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE es una compañía dedicada a la formación de conductores no Profesionales. A través de esta política, la dirección se compromete a gestionar la seguridad y salud de sus trabajadores así como la protección de sus clientes, con el objeto de prevenir y controlar los riesgos de accidentes y enfermedades laborales y la contaminación al ambiente potencialmente asociados a sus actividades.

Por esto la empresa se compromete a lo siguiente:

- Cumplir los requerimientos legales vigentes aplicables y demás requerimientos asumidos internamente.
- Buscar la mejor continua en la gestión de la seguridad, salud y ambiente.
- Asignar los recursos necesarios para la implementación de esta política.

Ing. Salomón Condo

REPRESENTANTE LEGAL

INTRODUCCIÓN

LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, expide el presente reglamento de seguridad y salud ocupacional a fin de dar cumplimiento a las disposiciones que constan en el Art. 434 del Código de Trabajo Vigente.

El presente reglamento tiene por finalidad el desarrollo y fomento de las medidas de prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, como también adopción de medidas que garanticen la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y usuarios.

Las disposiciones y normas de este reglamento deberán ser observadas por los empleados y trabajadores de la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, tanto para su bienestar como para la protección del patrimonio material de la empresa.

RAZÓN SOCIAL: ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

DIRECCIÓN: HUMBERTO GALLEGOS Y DUCHICELA TELF. 2946865/2952726

ACTIVIDAD ECONÓMICA: ESCUELA DE CONDUCCIÓN

OBJETIVOS DEL REGLAMENTO

Art. 1.- Implementar reglas de seguridad y salud ocupacional para el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, que puedan inducir riesgos para la salud y el bienestar de los trabajadores.

Art. 2.- Generar una cultura en seguridad y salud ocupacional mediante la implementación de programas de capacitación y concienciación orientados a la prevención de riesgos laborales.

Art. 3.- identificar las condiciones de trabajo que pueden influir en la productividad de los trabajadores y gestionarlas hacia los objetivos de la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE.

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

TÍTULO I: Obligaciones de la escuela de conducción CENTER DRIVE

Art. 4.- Obligaciones de la Escuela de Conducción Center Drive:

- a) Formular la política de seguridad y salud ocupacional y hacerla conocer a todo el personal; y prever los objetivos, recursos, responsables y programas de gestión en materia de seguridad y salud ocupacional necesarios para cumplir dicha política.
- b) Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante la vigilancia de la salud y sobre la base de la evaluación de riesgos.
- c) Mantener un sistema de registro y notificación de los accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades profesionales y de los resultados de las investigaciones de accidentes realizadas y las medidas de control propuestas tendientes a evitar la ocurrencia de hechos similares, registro al cual tendrán acceso las autoridades correspondientes y trabajadores.
- d) Mantener en buen estado las instalaciones, vehículos, equipos y herramientas para un trabajo seguro.

- e) Entregar a los trabajadores la ropa adecuada para el trabajo y los equipos de protección personal (EPP): necesarios como: guantes, gafas, faja de seguridad, etc., para cada tipo de trabajo sin costo para el trabajador.
- f) Dar formación en materia de seguridad y salud ocupacional al personal a través de cursos, charlas, conferencias, entrenamiento, etc.
- g) Implementar las recomendaciones de seguridad dadas por el comité de seguridad y salud ocupacional que estén basadas en un criterio técnico.
- h) ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE deberá instalar y aplicar sistemas de respuesta a emergencias potenciales como incendios, accidentes mayores, desastres naturales o contingencias.
- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de este reglamento y demás normativas vigentes en materia de prevención de riesgos laborales.

TÍTULO II: Obligaciones y Derechos de los Trabajadores

Art. 5.- Obligaciones de los Trabajadores:

- a) Usar correctamente la ropa de trabajo y los equipos de protección personal proporcionados por la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, y mantenerlos en buen estado.
- b) Cuidar su higiene personal, para prevenir el contagio de enfermedades.
- c) Someterse a los reconocimientos médicos periódicos programados por ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE.
- d) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando se lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que las originaron.
- e) Participar en el comité de seguridad y salud ocupacional, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice el empleador o la autoridad competente.
- f) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos.
- g) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores.
- h) Cumplir a cabalidad los tratamientos prescritos por el servicio médico empresarial o médico competentes para fines de recuperación o rehabilitación.

Art. 6.- Derechos de los trabajadores:

- a) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas, mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.
- b) Estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan: y, a recibir formación continua en materia de prevención y protección de la salud en el trabajo
- c) Solicitar y recibir información sobre los programas previstos en la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE en materia de prevención de riesgos y seguridad vial.
- d) Interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad o la de otros trabajadores sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales.
- e) Conocer los resultados de los exámenes médicos, de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral.

TÍTULO III: Prohibiciones

Art. 7.- Prohibiciones para el empleador.-

- a) Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efecto de sustancias tóxicas, salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la protección de la salud.
- b) Permitir a los trabajadores que realicen sus actividades en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico, sustancia estupefaciente o psicotrópica.
- c) Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal determinado por la empresa.
- d) Incumplir las disposiciones de la División de Riesgos del trabajo del IESS
- e) Desacatar las indicaciones del IESS o del servicio médico empresarial con base a un criterio técnico sobre cambio temporal o definitivo de trabajadores en puestos o actividades que puedan agravar sus lesiones o enfermedades.

Art. 8.- Prohibiciones para los trabajadores.-

- a) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo para la labor que van a realizar
- b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o habiendo ingerido alcohol o cualquier sustancia psicotrópica, estupefaciente o tóxica, o introducir tales sustancias al centro de trabajo o vehículo.
- c) Consumir en el centro de trabajo alcohol, sustancias tóxicas o estupefacientes.
- d) Fumar en áreas no autorizadas o sitios peligrosos donde puedan causarse incendios.

- e) Infringir las normas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional determinados para la prevención y control de riesgos en áreas rutinarias o trabajos específicos.
- f) Estacionar los vehículos, equipos o materiales en áreas no autorizadas, bloqueando las rutas de evacuación, salidas de emergencia, extintores u otras instalaciones de seguridad.
- g) Negarse a participar de las charlas o entrenamiento programados por ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, para la prevención de riesgos laborales y respuestas ante emergencias.

TÍTULO IV: Faltas y Sanciones

Art.9.- Faltas

Se definen como faltas las infracciones al reglamento de seguridad y salud ocupacional cometidas por trabajadores de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE o personal externo sujeto al mismo, ya sea en la ejecución o en al designación de actividades. Las faltas se clasifican en: leves, serias y graves.

- a) Leve: Infracción que presenta un peligro nulo o menor para el trabajador, otras personas o el ambiente o instalaciones: causa daño o causa daños menores a las personas o instalaciones. No supone recurrencia ni intencionalidad.
- b) Media: Infracción que causa o no al presente reglamento de seguridad y salud, que pone en peligro la integridad física del trabajador, terceras personas, o instalaciones y que sucede a consecuencia de impericia, negligencia o inobservancia, pero sin mala intención ni recurrencia.
- c) Grave: Contravención al presente reglamento de seguridad y salud, que pone en peligro la integridad física del trabajador, terceras personas, o las instalaciones y que sucede de manera recurrente con conocimiento de riesgo o con mala intención.
- d) Una falta leve puede convertirse en media y una media puede convertirse en grave, en función de su recurrencia e intencionalidad.

Art. 10.- Sanciones

Cuando un trabajador no cumpliera con las medidas preventivas o reglamento de seguridad y salud ocupacional se sancionará de acuerdo a la gravedad del caso, de la siguiente forma:

- a) Falta Leve- Amonestación Verbal;
- b) Falta Media (Primera Vez) – Amonestación Escrita;
- c) Falta Media (Reincidencia)- Multa de hasta 10% de su remuneración diaria, y,

- d) Falta Grave – Terminación del Contrato previa tramitación legal de acuerdo con lo dispuesto en el numeral siete del Artículo 172 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO II: DEL SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD

TÍTULO I: Del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional

Art. 11.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE contará con un comité de seguridad y salud ocupacional conformado por tres representantes de los trabajadores (3); y tres representantes del empleador (3), quienes de entre sus miembros designarán un Presidente y un Secretario que durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos. Cada representante tendrá un suplente elegido de la misma forma. Los responsables del servicio médico empresarial y de la unidad de seguridad y salud ocupacional, serán componentes del comité, actuando con voz y sin voto y estarán registrados en el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Art. 12.-Serán funciones del comité de seguridad y salud ocupacional de la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, las siguientes:

- a) Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos laborales
- b) Realizar la inspección general de edificios, instalaciones, vehículos y equipos de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias.
- c) Realizar sesiones mensuales
- d) Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una información adecuada de dicha materia.
- e) Analizar las condiciones de trabajo de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE y solicitar a sus superiores jerárquicos directos la adopción de medidas de seguridad y salud ocupacional
- f) Vigilar el cumplimiento del presente reglamento de seguridad y salud ocupacional por todo el personal para el que rige.

TÍTULO II: De la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional

Art.13.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE no reúne el número de trabajadores que en la legislación determina para confirmar una unidad de seguridad y salud en el trabajo. En su lugar realizará la gestión preventiva con el responsable de prevención de riesgos que capacitará para tal efecto.

Art.14.- Serán funciones del responsable de prevención de riesgos de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, las siguientes:

- a) Identificar, evaluar y controlar los riesgos de trabajo
- b) Dar asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, manejo y almacenamiento de materiales, señalización de riesgos, instalaciones eléctricas, ventilación, equipos de protección personal, y demás aspectos tratados en el presente reglamento.
- c) Investigar de inmediato todo accidente o incidente que ocurra en las áreas de trabajo o exteriores, para determinar las causas y establecer las medidas correctivas correspondientes. Llevar un registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados. La exhaustividad de la investigación de accidentes e incidentes se establecerá en función de sus consecuencias potenciales.
- d) Realizar de manera oportuna el informe y aviso de accidentes y divulgarlo por los canales internos correspondientes. Notificar los accidentes al Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS, en los casos que corresponda; para que se realicen los trámites; así como el seguimiento y control de las acciones correctivas determinadas.
- e) Instruir, capacitar y adiestrar a los empleados nuevos que ingresan y personal antiguo de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE en las medidas para la prevención de riesgos, y en particular en su puesto de trabajo. Desarrollar y ejecutar los programas de formación continua de los trabajadores en esta materia.
- f) Desarrollar e implementar los planes de respuesta a emergencias que se puedan suscitar en el sitio de trabajo.

TÍTULO III: Del Servicio Médico Empresarial

Art. 15.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE no está obligada a instalar de manera permanente el servicio médico; en su lugar contará con la asistencia de un médico especialista en seguridad y salud en el trabajo, acreditando ante el Ministerio de Trabajo y Empleo que se enfocará principalmente en la prevención de enfermedades profesionales y en el desarrollo del programa de vigilancia de la salud de los trabajadores.

Art.16.- Serán funciones del médico especialista las siguientes:

- a) Estudiar y vigilar las condiciones ambientales en los sitios de trabajo a fin de prevenir potenciales amenazas a la salud de los trabajadores.
- b) Analizar y clasificar los puestos de trabajo en función de sus riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales, para que el proceso de

selección de personal, considere su perfil de salud; así como la aptitud física y mental para el puesto.

- c) Promover y vigilar el mantenimiento de las condiciones sanitarias adecuadas en los servicios generales de ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE tales como: servicios higiénicos, suministros de agua potable, etc.
- d) Controlar el trabajo de mujeres y personas disminuidas física y/o psíquicamente y contribuir a su readaptación laboral y social.
- e) Elaborar la ficha médica ocupacional al momento de ingreso de los trabajadores a ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE.
- f) Realizar el control de la salud de los trabajadores y los exámenes médicos generales y específicos del puesto de trabajo. Los exámenes se realizarán de conformidad con los requerimientos legales, al inicio y final de la relación laboral con ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, periódicamente durante la relación laboral. La periodicidad de los exámenes generales será anual. En los puestos que presenten riesgos especiales, se realizarán exámenes específicos de acuerdo a la necesidad.
- g) Implementar primero auxilios y respuesta médica de emergencia para atender oportunamente a trabajadores accidentados, enfermos o que súbitamente hayan sufrido trastornos o accidentes durante la jornada de trabajo.
- h) Realizar la transferencia de pacientes a centros médicos, cuando se requiera atención médica especializada o exámenes auxiliares de diagnóstico.
- i) Mantener el nivel de inmunidad de la población laboral por medio de vacunación, y con mayor razón en caso de epidemias.
- j) Elaborar y mantener estadísticas de las enfermedades más frecuentes o recurrentes entre los trabajadores e investigar las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE

TÍTULO IV: De las responsabilidades de Gerentes y Jefes

Art. 17.- Responsabilidades de los Gerentes y Jefes:

- a) Comprometerse con al gestión de la seguridad y salud ocupacional a través de: la observancia de las normas, en el seguimiento permanente de su implementación, y facilitar la asignación oportuna de los recursos necesarios para cumplir con al política de seguridad y salud ocupacional de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE
- b) Adoptar y garantizar el cumplimiento de las medidas necesarias para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores y garantizar su cumplimiento a través de evaluaciones periódicas.

- c) Propiciar la participación de los trabajadores y de sus representantes en el comité de seguridad y salud ocupacional.

Art. 18.- Responsabilidades de los Supervisores e Instructores:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y salud ocupacional estipuladas en el presente reglamento.
- b) Capacitar al personal a su cargo de tal manera que se encuentre lo suficientemente entrenado para efectuar el trabajo en forma segura.
- c) Asegurar el cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad y salud en la realización de trabajos subcontratados a su cargo.
- d) Precautelar la seguridad de las personas externas que ingresen al área de trabajo a su cargo o vehículo por cualquier motivo.
- e) Asegurar la Existencia de medios y organización de respuesta a emergencias que se puedan presentar durante los trabajos a su cargo.

CAPÍTULO III: DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS EN POBLACIONES VULNERABLES

TÍTULO I: Trabajo del Personal Femenino

Art. 19.- Se garantizarán condiciones de trabajo seguras al personal femenino que labora en ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE para proteger su salud reproductiva. Se pondrá especial énfasis en caso de embarazo y lactancia.

TÍTULO II: Trabajo de Menores

Art.20.- No es política de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE contratar a menores de edad. En casos de prácticas estudiantiles, se tendrán especiales precauciones en la comunicación de riesgos y supervisión de actividades. Bajo ningún concepto se asignarán tareas de riesgo a menores de edad.

TÍTULO III: Discapacitados

Art. 21.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE garantizará condiciones de trabajo seguras al personal que tenga algún tipo de discapacidad para prevenir su agravamiento por consecuencia de las tareas asignadas. Además, facilitará accesibilidad y diseño ergonómico de los puestos de trabajo.

TÍTULO IV: Trabajadores en Actividades Complementarias y Servicios Técnicos Especializados

Art. 22.- Son obligaciones de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE:

- a) Dar a conocer a los trabajadores de actividades complementarias y servicios técnicos especializados el mismo nivel de prevención y protección contra los riesgos de trabajo que para sus propios trabajadores.
- b) Solicitar a la empresa prestadora de servicios complementarios y servicios técnicos especializados el reglamento de seguridad y salud en el trabajo; aprobado legalmente por el Ministerio de Trabajo y Empleo.
- c) Cumplir con todas las obligaciones en materia laboral y prevención de riesgos para los trabajadores extranjeros.
- d) Solicitar a la empresa prestadora de servicios complementarios y servicios técnicos especializados en la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de sus trabajadores.
- e) Solicitar a la empresa prestadora de servicios complementarios y servicios técnicos especializados en el registro emitido por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

CAPÍTULO IV: DE LA PRESTACIÓN DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO PROPIOS DE LA ESCUELA DE COMDUCCIÓN CENTER DRIVE

En todo lograr de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales en al fuente. Esto significa que las medidas de control, deberán orientarse en primer lugar a la fuente del riesgo; en segundo lugar al medio de propagación, y por último a basarse, para el logro de este objetivo, en reglas que privilegian el control en la fuente, en el medio ambiente y en los trabajadores.

TÍTULO I: Factores Físicos

Art. 23.- Ruido

- a) Efectuar el mantenimiento adecuado de máquinas y herramientas.
- b) Reducir el tiempo de exposición mediante turnos de trabajo, evitar el paso por zonas de alta exposición, etc.
- c) Usar materiales que absorban el ruido
- d) Delimitar y señalizar las zonas de exposición al ruido según la legislación
- e) Utilizar equipos de protección personal contra el ruido
- f) Informar a los trabajadores del riesgo que supone trabajar con ruido
- g) Llevar a cabo revisiones médicas

Art.24.- Vibraciones de cuerpo entero

- a) Seleccionar vehículos y otros medios de transporte con baja intensidad de vibración, en lo posible.
- b) Seleccionar neumáticos anti vibratorios en lo posible
- c) Usar vehículos con asientos antivibratorios, en lo posible
- d) Reducir el tiempo de exposición
- e) Limitar la velocidad de circulación
- f) Nivelar al interior de las vías de circulación
- g) Informar a los trabajadores del riesgo que supone trabajar con vibraciones

Art. 25.- Vibraciones de mano brazo

- a) Efectuar el mantenimiento adecuado de máquinas y herramientas
- b) Utilizar cojinetes o manillas antivibratorias
- c) Usar equipos que absorban las vibraciones
- d) Reducir el tiempo de exposición
- e) Utilizar equipos de protección personal contra las vibraciones

Art. 26.- medios, superficies o equipos calientes o fríos

- a) Señalizar las zonas de riesgo
- b) Apantallar y / o separar las zonas de riesgo
- c) Aislar térmicamente las superficies calientes o frías
- d) Utilizar equipos de protección personal
- e) Utilizar indicadores de nivel para evitar derrames

Art. 27.- Iluminación

- a) Adecuar la intensidad de la iluminación a las exigencias visuales de la tarea
- b) Cambiar la instalación de la iluminación para corregir lugares oscuros, como las zonas de paso.
- c) Eliminar o apantallar las fuentes de luz deslumbrantes
- d) Revisar periódicamente la instalación mantenimiento limpias las luminarias y reponiendo lámparas averiadas o dañadas
- e) Establecer sistemas que atenúen el exceso o defecto de luz natural
- f) Ajustar el brillo y contraste de los monitores o pantallas.

Art.28.- Temperaturas extremas

- a) En el centro de trabajo los trabajadores expuestos a temperaturas extremas (altas o Bajas) se procurarán evitar las variaciones bruscas de temperatura, mediante aclimatación o uso de ropa térmica al moverse entre ambientes con temperaturas diferentes al trabajo.
- b) Los trabajadores deberán conocer la importancia de beber cantidades suficientes de agua y las necesidades de una alimentación que compense la sal, el potasio y los demás elementos que se pierden con el sudor.
- c) Los trabajadores deberán tomar las precauciones cuando deban salir de un entorno en el que la temperatura es muy elevada para trabajar en otro mucho mas frio o sitios de menor temperatura; particularmente cuando estén expuestos a un viento muy fuerte por condiciones de frio en el ambiente exterior.
- d) Los trabajadores que por la naturaleza de sus actividades estén expuestos a temperaturas extremas deberán utilizar equipo de protección adecuado a las temperaturas de trabajo.

Art. 29.- Ventilación

- a) En los locales de trabajo y vehículos se procurará mantener, por medios naturales o artificiales, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.
- b) En lo posible mantener puertas y ventanas abiertas para que existe una adecuada aireación en los [puestos de trabajo y vehículos.

Art. 30.- Electricidad

- a) Realizar un control visual antes de comenzar a trabajar para detectar defectos reconocibles.
- b) Utilizar sistemas de puesta a tierra en combinación con interruptores individuales.
- c) Aislar y alejar las partes activas de la instalación para evitar contactos eléctricos
- d) Hacer examinar periódicamente la instalación eléctrica por personal especializado.
- e) No reparar, más que por personal especializado, las instalaciones eléctricas.
- f) Evitar el uso de "benjamines". Dispones enchufes adicionales.
- g) No utilizar artefactos eléctricos con manos húmedas
- h) Evitar limpiar con líquido un equipo conectado a la corriente eléctrica y también evitar las salpicaduras.
- i) Usar equipos de bajo voltaje o con aislantes seguros.

- j) Separar los cables colgantes de fuentes de calor y aislarlos adecuadamente.
- k) Investigar las causas de los cortocircuitos y remediar los fallos
- l) Usar señales de seguridad

Art.31.- Radiación no ionizante (electromagnética)

- a) Limitar o minimizar el tiempo de exposición a radiaciones electromagnéticas (Uso continuo de Computadoras)
- b) Cumplir con las recomendaciones suministradas por el fabricante sobre el manejo y cuidado de los equipos
- c) Conservar siempre y leer regularmente la documentación técnica de los equipos que se tengan

TÍTULO II: Factores Mecánicos

Art.32.- Herramientas

- a) Todos los trabajos deben realizarse con herramientas apropiadas y específicas para el efecto
- b) Las herramientas deberán utilizarse en aplicaciones para las que fueran diseñadas
- c) Mantener los mangos de las herramientas en buen estado de conservación y firmemente asegurados y no improvisar herramientas o alterar la construcción original de las mismas.
- d) Previo a usar herramientas debe verificarse que las mismas estén en buenas condiciones. No deben realizarse modificaciones a las herramientas, que comprometan su uso seguro.
- e) Las herramientas deben utilizarse correctamente según las especificaciones o instrucciones dadas por el fabricante.

Art. 33.- Manipulación y almacenamiento de cargas

- a) Evitar pasar por superficies resbaladizas cuando se acarree material; y tener buena visibilidad por encima de la carga.
- b) Evitar los materiales con bordes sobresalientes que pueden causar lesiones personales

Art. 34.- Vehículos

- a) Los conductores de vehículos deben hacer una inspección diaria que incluya las siguientes revisiones: nivel de líquido de frenos, funcionamiento

de las luces y limpia parabrisas, pito, nivel de gasolina, de aceite y de agua; presión de las llantas.

- b) Se debe evitar usar aquellos vehículos que se encuentren en mal estado y es su responsabilidad notificar a su supervisor inmediato la avería en los mismos.
- c) Se debe evitar sobrecargar a los vehículos de pasajeros o de carga.
- d) Todos los vehículos que ingresan y salen de las instalaciones deben disponer de herramientas básicas, como lo son: llantas de emergencia, gata, destornillador plano y de estrella, llave de ruedas, cables auxiliares de batería, playo; y elementos de seguridad como: triángulo de seguridad, botiquín y extintor.
- e) Los conductores de los vehículos deben respetar las regulaciones de tránsito vigentes en el país y las adoptadas internamente por la empresa.
- f) Todos los conductores de vehículos deben portar la matrícula del vehículo y la licencia de conducir vigentes, acorde al tipo de vehículo que conduce.
- g) Las cargas transportadas deben estar embaladas y sujetadas firmemente, a fin de evitar accidentes.
- h) Los conductores de vehículos deberán usar los cinturones de seguridad.
- i) Los conductores de los vehículos deben exigir a los pasajeros el cumplimiento de las normas de seguridad.
- j) Se debe evitar dejar con el motor en marcha los vehículos o equipos estacionados.
- k) La velocidad máxima permitida dentro de las instalaciones es de 15 km/h.

Art. 35.- Superficies de trabajo

Los pisos o superficies en las áreas de trabajo deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Los suelos deberán ser de construcción sólida, construir un conjunto continuo, no deslizante y estar compuestos por materiales no combustibles.
- b) Las superficies de tránsito deberán recibir mantenimiento periódico y estar siempre limpias y libres de vertidos, materiales resbaladizos y de obstáculos de cualquier tipo.

Art. 36.- Escaleras fijas

- a) Las escaleras fijas estarán adosadas sólidamente a los edificios, depósitos o elementos que las precisen, y estarán dotadas de barandillas o pasamanos. Las superficies de sus peldaños serán antideslizantes.
- b) Las escaleras fijas deben revisarse periódicamente para detectar posibles daños o defectos.

Art.37.- Escaleras de mano o portátiles

- a) Las escaleras de mano ofrecerán las garantías de solidez, estabilidad y seguridad y de aislamiento o resistencia al fuego adecuada a la aplicación.
- b) Las escaleras portátiles se apoyarán en superficies planas y sólidas, y en su defecto. Sobre placas horizontales de suficiente resistencia y fijeza.

Art.38.- Orden y Limpieza

- a) Mantener el orden y limpieza en las instalaciones poniendo cada herramienta en su lugar. Todas las herramientas deber ser almacenadas de forma segura, mientras no estén en uso.
- b) Mantener limpias las áreas de trabajo y los pasillos libres de objetos, y no acopiar materiales que obstaculicen el paso, en áreas no designadas para eso.
- c) Utilizar correctamente los depósitos de basura distribuidos en todas las instalaciones. No disponer basura fuera de los contenedores o recipientes determinados para ello.
- d) Los pasillos, andenes, vías de circunvalación interna y rutas de evacuación de las instalaciones deberán permanecer libres de obstáculos.
- e) Las bodegas y áreas de almacenamiento se mantendrán limpias. Los materiales deberán estar almacenados de manera ordenada y sin obstruir vías de circunvalación ni rutas de evacuación de emergencia.
- f) No deben instalarse cables y conexiones eléctricas en corredores de tránsito

Art. 39.- Máquinas con partes móviles no protegidas

- a) Comprobar periódicamente la eficiencia de los dispositivos de protección
- b) Respetar las distancias de seguridad
- c) Usar dispositivos de protección: cubiertas de revestimientos, resguardos, barreras, dobles mandos.
- d) Usar mecanismos de prevención de arranque en el compartimento del motor.
- e) Usar dispositivos de seguridad fijos (guardas, piezas de estribo, cubiertas en los enchufes, etc)
- f) Utilizar dispositivos de seguridad a distancia (barreras de luz)
- g) Usar correctamente las herramientas y utillaje adecuado a cada operación
- h) Señalizar los puntos de riesgo
- i) Usar anclajes para detener al vehículo durante la manipulación de las ruedas
- j) Usar gatas sin agarraderas antideslizantes
- k) Operar sin control de marcha atrás si el conductor no puede ver el área.

Art. 40.- Trabajos de mantenimiento

- a) Asegurar la estabilidad de las cargas que se transportan para que no puedan deslizarse ni caer.
- b) Revisar el funcionamiento de los dispositivos de seguridad
- c) Respetar la distancia de seguridad desde el asiento de conductor
- d) Asegurar los porta objetos (para botes, botellas de bebidas, etc.)
- e) Asegurar el portaherramientas y el porta palancas
- f) Alertar al tráfico en las operaciones de mantenimiento y averías.

TÍTULO III: Factores Químicos

Art. 41.- Uso de productos químicos

- a) Las etiquetas deben estar escritas en idioma español y los símbolos gráficos o diseños incluidos de las etiquetas deben aparecer claramente visibles en caso de productos locales.

Art.42.- Almacenamiento y gestión de productos químicos

- a) Identificar las sustancias peligrosas
- b) Utilizar sustancias que tienen las mismas propiedades pero son menos peligrosas
- c) Exigir al fabricante las etiquetas y MSDS de los productos
- d) Establecer un plan de utilización segura de los productos (métodos de trabajo, higiene, limpieza y eliminación)
- e) Evitar el contacto de sustancias con la piel utilizando mezcladores, paletas o guantes adecuados.
- f) Establecer medidas higiénicas como la utilización de la ropa de trabajo y no comer, no fumar.
- g) Preparar los productos de acuerdo con las instrucciones del fabricante, sin realizar mezclas que no sean las indicadas expresamente.
- h) Almacenar los productos en lugares apropiados, manteniendo los recipientes cerrados
- i) Extraer las sustancias nocivas en el punto de origen o en el de salida
- j) Ventilar adecuadamente los lugares de trabajo y vehículos
- k) Disponer de equipos de primeros auxilios

TÍTULO IV: Factores Biológicos

Art. 43.- Instalaciones sanitarias

- a) Se deberá poner a disposición de los trabajadores instalaciones sanitarias adecuadas, con agua corriente fría, jabón y otros [productos de limpieza, así como toallas para secarse
- b) Las instalaciones sanitarias deberán ser de fácil acceso
- c) El empleador deberá instalar sanitarios y demás instalaciones sanitarias. Los espacios previstos para las comidas deberán mantenerse limpios y en buenas condiciones de higiene por cuenta del empleador.
- d) En aquellos sitios y puntos donde se puedan presentar focos infecciosos por bacterias y hongos, entre ellos sanitarios, vestidores, pasillos oficinas e instalaciones en general, se llevarán a cabo programas de lavado y desinfección de forma diaria. Para el caso de la fumigación contra insectos voladores y rastreros y desratización esta será trimestral.
- e) Los sanitarios y urinarios se mantendrán en óptimas condiciones de aseo y desinfección.
- f) Utilizar ropa y equipos e protección del cuerpo: ropa, guantes, mascarilla
- g) Desinfectar periódicamente la piel
- h) Eliminar adecuadamente los desechos
- i) Limpiar y mantener en buen estado el vehículo
- j) Separar zonas de riesgo
- k) Utilizar contenedores cerrados
- l) Realizar controles de los líquidos refrigerantes
- m) Mantener adecuadamente el aire acondicionado, en donde aplique

Art. 44.- Abastecimiento de agua

- a) Se facilitará a los trabajadores de agua potable en las zonas de trabajo determinadas previamente para este fin.
- b) En los casos en que por la ubicación especial del centro de trabajo, el agua de que se disponga no sea potable, se recurrirá a su tratamiento, practicándose los controles físicos, químicos y bacteriológicos convenientes.

TÍTULO V: Factores Ergonómicos

Art.45.- Entorno de Trabajo

- a) Disponer de sillas que tengan las siguientes características: giratorias, con regulación de altura, apoya brazos y protección lumbar para actividades permanentes.

- b) Mantener el suficiente espacio en la estación de trabajo para moverse con facilidad y cambiar de posición. Mantener las rodillas al mismo nivel de la cadera.
- c) Utilizar medios de transporte y/o elevación auxiliares.
- d) Seleccionar los útiles de trabajo (mangos, alargaderas, asientos regulables en altura) que tengan el diseño adecuado para evitar posturas forzadas.
- e) Respetar las cargas máximas según el sexo y la edad
- f) Pegar y transportar pesos pegándolos al cuerpo en posición erguida
- g) Manipular las cargas con ayuda de otras personas
- h) Disminuir el peso de las cargas
- i) Ajustar ergonómicamente los mecanismos del vehículo
- j) Ajustar individualmente el asiento del conductor
- k) Colocar los útiles y mecanismos de control al alcance de la mano
- l) Formar a los trabajadores en las técnicas de manipulación manual de cargas

Art.46.- Pantallas y Monitores

- a) Regular la altura del monitor al nivel de los ojos, y mantener una distancia al monitor de 40cm. Regular al contraste y brillo de la pantalla de acuerdo a las necesidades.
- b) Colocar la pantalla del computador en dirección paralela donde se encuentran las ventanas, para evitar el reflejo sobre la misma y que la luz que entra del exterior incida directamente sobre los ojos. Disponer la pantalla de la forma vertical para que no refleje los puntos de luz o los fluorescentes del techo.
- c) Usar los protectores de pantalla en los monitores fijos. Usar los lentes prescritos por el médico, si aplica.

Art.47.- Teclados y CPU

- a) Regular la altura de los teclados y ratón al mismo nivel de los codos de acuerdo a cada usuario.
- b) Ubicar los CPU en lugares que permitan fácil accesibilidad y comodidad al usuario

Art.48.- Trabajo sentado

- a) Sentarse adecuadamente en sillas lo más cerca del escritorio y no en los filos o costados y utilizar el espaldar. De preferencia, mantener los pies en el suelo cuando se esté sentado.
- b) Permitir que las piernas descansen alternadamente en reposapiés o estructuras más altas del piso por tiempos cortos

Art. 49.- Trabajo de pie

- a) Situar el plano de trabajo a una altura tal que no haya que doblar la columna y se pueda hacer fuerza suficiente con los brazos.
- b) Mantener un pie en alto y apoyando sobre un objeto (reposapiés) e ir alternando con el otro pie.
- c) En el trabajo se han de poder alternar las posturas de pie y sentado y, cada cierto tiempo, poder moverse, andar.
- d) Permitir que las piernas descansen alternadamente en reposapiés o estructuras más altas del piso por tiempos cortos.

Art. 50.- Tareas repetitivas

- a) Aumentar las pausas y tiempos de descanso y establecimiento de un límite de tiempo para trabajos repetitivos.
- b) Proporcionar toda la información necesaria, adecuada y a tiempo para facilitar la realización de tareas repetitivas y la adaptación a los cambios.

TÍTULO VI: Factores Psicosociales

La prevención de origen-eliminación o control- de los riesgos psicosociales es posible. Se trata de identificar y discutir el origen de las exposiciones detectadas, es decir, determinar que aspectos de la organización del trabajo hay que cambiar y proponer soluciones.

Art.51.- Relaciones interpersonales

- a) Distribuir claramente las tareas y competencias
- b) Planificar y coordinar los trabajos teniendo en cuenta la posible llegada de trabajo extra o imprevisto.
- c) Disponer de medios y equipos adecuados
- d) Instruir acerca de las nuevas técnicas y equipos
- e) Distribuir las vacaciones
- f) No prolongar en exceso la jornada de trabajo habitual y compensarla con descanso adicional
- g) Seleccionar la trabajador según la actividad que ha de desarrollar
- h) Formar al personal sobre medidas de seguridad y el comportamiento a adoptar en caso de atraco

Art.52.- Prevención sobre el VIH SIDA

- a) Estará prohibida la terminación de las relaciones laborales por petición de visto bueno del empleador, por desahucio o por despido de trabajadores por su estado de salud que estén viviendo con VIH SIDA

- b) Será obligación del patrono tramitar la jubilación por invalidez absoluta y permanente en el IESS frente a las personas que se encuentren en una actividad laboral bajo relación de dependencia y que hayan desarrollado el Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA) y que como consecuencia de dicha enfermedad ya no pueden desarrollar con normalidad sus actividades laborales.
- c) Será prohibido la solicitud de detección de VIH SIDA como requisito para obtener o conservar un empleo, en las empresas e instituciones privadas, mixtas o extranjeras.

Art.53.-ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE promoverá campañas DE DIFUSIÓN PREVENTIVAS DE VIH-SIDA entre todos los trabajadores con el propósito de:

- a) Informar sobre VIH, forma de contagio, manera de prevenirlo
- b) Concienciar sobre la epidemia, la repercusión del SIDA en la familia, el ámbito laboral y la sociedad
- c) La conducta a seguir con los trabajadores VIH positivos a través de un programa encaminado al seguimiento y coordinación con las instancias de salud pública
- d) La conducta a seguir con los trabajadores con SIDA respecto al trámite de jubilación por enfermedad (Invalidez) a realizar por la ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE cuando el caso lo amerite.
- e) Ningún trabajador será discriminado por el empleador ni el resto de los trabajadores

Art.54.- Trabajo a turnos, rotativo y nocturno

- a) Establecer limitaciones de edad para acceder al trabajo a turnos y mejorar las condiciones generales del trabajador/a a turnos.
- b) Evitar los turnos dobles, asegurando el relevo y el calendario de turnos debe ser pactado y conocido con suficiente antelación para organizar la vida social.
- c) Flexibilizar la asignación a turnos para que los propios trabajadores acuerden entre si intercambios de turnos.

Art.55.- Horas de trabajo

Las horas de trabajo deberán organizarse semanal y mensualmente de modo que garanticen periodos adecuados de descanso. De conformidad con la legislación nacional, con lo aprobado por el servicio de inspección del trabajo según proceda, estos períodos de descanso deberán consistir en:

- a) Pausas breves durante las horas de trabajo, especialmente cuando el trabajo sea agotador, peligroso o monótono, con el fin de que los trabajadores recuperen su capacidad de mantener la atención y su buen estado físico.
- b) Pausas suficientes para las comidas
- c) Descanso diurno o nocturno
- d) Descanso semanal

Art.56.- La realización de jornadas laborales ampliadas (más de ocho horas) solo deberá contemplarse si:

- a) La naturaleza y el volumen del trabajo así lo permiten
- b) El sistema de turnos está concebido para minimizar la acumulación de la fatiga
- c) Cualquier cambio en los horarios de trabajo deberá estar precedido por una investigación detallada y consultas exhaustivas con los trabajadores y sus representantes y seguido por estudios de evaluación.

TÍTULO VI: Seguridad Vial

Art. 57.- Prohibiciones

- a) Cambiar de carril, adelantarse no respetar la velocidad precautoria indicada en las curvas o zonas peligrosas
- b) Disminuir bruscamente la velocidad
- c) Realizar movimientos zigzagueantes o maniobras intempestivas
- d) Conducir a una distancia segura del vehículo que precede de acuerdo a la velocidad de la marcha
- e) Doblar en contra mano

Art.58.- Prioridades

Todo conductor debe ceder siempre el paso en las encrucijadas al que cruza desde la derecha.

Esta prioridad del que viene por la derecha es absoluta y solo se pierde ante:

- a) La señalización específica lo contrario
- b) Los vehículos ferroviarios
- c) Los vehículos de servicio público o de urgencia
- d) Los vehículos que circulan por una semiautopista
- e) Los peatones que cruzan lícitamente la calzada

Art.59.- Animales y rutas en caminos

Ante la presencia de animales en la carretera se debe disminuir de inmediato la velocidad para evitar accidentes.

Art. 60.- Vías semaforizadas en pueblos y ciudades

- a) Con la luz roja detenerse, evitando cualquier movimiento. Con la luz verde al frente avanzar
- b) Con la luz amarilla detenerse si se estima que no se alcanzará a transponer la encrucijada antes de la luz roja
- c) En caso de luz amarilla intermitente, significa cruce de riesgo, se deberá efectuar el cruce con precaución

CAPÍTULO V: DE LOS ACCIDENTES MAYORES

TÍTULO I: Prevención de Incendios

Art.61.- Incendio

Todos los trabajos rutinarios que involucren el manejo de materiales combustibles que planteen riesgos de incendio deberán ser comunicados al jefe o supervisor, para coordinar el cumplimiento de las normas de seguridad que aplican.

- a) Esta prohibido fumar en todas la áreas; en particular, en las áreas donde se almacena o utiliza materiales combustibles como papel, cartón, plástico, etc. En las áreas administrativas se designarán áreas específicas para fumadores.
- b) Guardar en el almacén las sustancias inflamables que no son necesarias para el trabajo del día.
- c) Almacenar los productos inflamables en locales distintos a los de trabajo, debidamente aislados y ventilados o en armarios completamente aislados.
- d) Comprobar la hermeticidad de los conductos de gas
- e) Utilizar sistemas de alarma
- f) Señalizar con carteles informativos del riesgo de incendio
- g) Colocar extintores de incendio adecuados a la clase de fuego
- h) Hacer un mantenimiento periódico de extintores y demás equipos contra incendios
- i) Instalar sistemas de detección y alarma
- j) Señalizar y dejar libres las salidas de emergencia
- k) Realizar planes de emergencia y evacuación e instruir a los trabajadores

Art.62.- Explosión

- a) Revisar anualmente la instalación de aire comprimido por un servicio de mantenimiento acreditado y realizar pruebas de presión hidrosomática cada diez años.
- b) Controlar la concentración de polvos, gases y vapores inflamables mediante ventilación y/o extracción.
- c) Eliminar las fuentes de ignición
- d) Mantener las sustancias formadas por mezclas explosivas con el aire lejos de las llamas, equipos eléctricos, chispas, etc.

Art.63.- A fin de prevenir incendios, será obligado a todo el personal de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, cumplir las siguientes disposiciones, cuya inobservancia acarrea las sanciones establecidas en el Art.10 de este Reglamento.

Título II: Organización de la respuesta

Art.64.- Deberán mantenerse los sistemas de iluminación de emergencia fijos, los sistemas de alarma y detección y extintores, en buenas condiciones de funcionamiento, realizando para ello todas las reparaciones y sustituciones pertinentes.

Art. 65.- El personal que labora en las diferentes áreas en donde se produce el accidente, por ejemplo: incendio, se constituye en la primera fuerza o brigada contra incendios. Durante el conato de incendio y deberá actuar de la siguiente manera:

- a) Mantener la calma, pensar antes de actuar
- b) Reportar la presencia de fuego y/o humo activando la alarma más cercana
- c) Si el fuego fue extinguido con extintores portátiles debe ser reportado a su superior
- d) Esperar en un sitio seguro, hasta que lleguen los miembros de la brigada
- e) Si el fuego es de origen eléctrico; desconectar la energía y equipos en lo posible
- f) Usar los extintores que están a su alcance

Art.66.- Después de combatir en forma inicial el conato, y en forma paralela se realizará los avisos correspondientes a las entidades de ayuda mutua como son Bomberos y Policía Nacional que puedan combatir este siniestro y las medidas que se detallan a continuación:

- a) Acatar las disposiciones que determine ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE a través de sus funcionarios para evacuar el lugar de trabajo si así se lo determinase.
- b) Contabilizar el personal que ha evacuado y determinar si las condiciones de seguridad se han restablecido para ordenar el entorno de trabajo
- c) Conocer y divulgar los procedimientos establecidos en el plan de emergencias y/o contingencias
- d) Conocer y familiarizarse de la ubicación de las puertas de salida de emergencia, alarmas y extintores.
- e) Mantener despejados los espacios que rodean a extintores, llaves de agua, tomacorrientes, puertas de emergencia. Botiquines y pasos peatonales, etc. y se deben usar solamente en caso de emergencias las puestas y escaleras destinadas para este fin
- f) Cuando un extintor sea utilizado, se debe notificar de inmediato al responsable para que proceda a recargarlos.

TÍTULO III: Contingencia

Art.67.- Proceder a realizar la evaluación de daños y determinar la afectación y las medidas correctivas a ser implementadas. Además se deberá realizar las siguientes acciones:

- a) Todos los lugares donde hubo fuego serán asegurados y se evitará el acceso de personas no autorizadas
- b) Las áreas y oficinas que fueron expuestas a los residuos de los extintores deben ser inspeccionadas
- c) Los extintores deben ser expuestos inmediatamente
- d) Abrir las ventanas y puertas para permitir la circulación de aire
- e) Mantener sin energía eléctrica los sitios afectados
- f) Se deben inspeccionar todas las conexiones eléctricas
- g) Realizar mantenimiento correctivo de los equipos e instalaciones que hayan sido afectadas durante la emergencia
- h) Reanudar las operaciones garantizando la seguridad de los trabajadores y reportar a las autoridades correspondientes los detalles de la emergencia y de las medidas de control para evitar que vuelva a ocurrir.

CAPÍTULO VI: DE LA SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Art.68.- Colocar las señales y letreros de seguridad cuando se hagan trabajos que impliquen riesgos como por ejemplo de mantenimiento o limpieza. Los colores de seguridad determinan las acciones que deben ser tomadas por los trabajadores a saber son:

Color Rojo: Significa ALTO o PROHIBICIÓN. Se emplea en señales de parada, dispositivos de desconexión urgente y en señales de prohibición y para la señalización y localización de los equipos de lucha contra incendios.

Color Azul: Acción obligada o uso de equipo de protección personal

Color Amarillo: Significa ATENCIÓN o PRECAUCIÓN. Se emplea en señalización de riesgos como incendios, explosiones, radiaciones, etc., y también en señalización de pasos.

Color Verde: Indican SITUACIÓN DE SEGURIDAD o PRIMEROS AUXILIOS. Se usa en señales de puertas y vías de evacuación, puestos de salvamentos y primeros auxilios, así como en duchas y lavaojos d emergencia.

Art.69.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE deberá implementar la señalización de seguridad de acuerdo a lo propuesto en la NTE INEN 439 y NTE INEN 440 Respectivamente.

- a) Advertencia sobre riesgos específicos en el trabajo



- b) Prohibición de realizar actividades que atenten contra la seguridad



- c) Información de vías de escape o de emergencia



d) De uso informativo



e) Complementarias o de información general



CAPÍTULO VII: DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Art. 70.- Todos los trabajadores se realizarán exámenes médicos que ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE determine de acuerdo a la exposición laboral, a saber:

- a) Evaluación de la salud de los trabajadores antes de que se les asignen tareas específicas que puedan entrañar un peligro para su salud o para los demás.
- b) Evaluación de la salud a intervalos periódicos durante todo empleo que implique una exposición a riesgos particulares para la salud.
- c) Examen médico preventivo periódico de seguimiento y vigilancia de la salud de todos los trabajadores
- d) Examen médico de retiro cuando el trabajador por alguna razón salga de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE y se lo realizará tomando en cuenta su exposición a un riesgo determinado.

Art.71.- Los trabajadores tienen derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral. Así mismo tienen derecho a la confidencialidad de dichos resultados, limitándose el conocimiento de los mismos al personal médico, sin que puedan ser usados con fines discriminatorios ni en su perjuicio. Solo podrá

facilitarse al empleador información relativa a su estado de salud, cuando el trabajador preste su consentimiento expreso.

CAPÍTULO VIII: DEL REGISTRO E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES

Art.72.- Se debe investigar y analizar los accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo, con el propósito de identificar las causas que los originaron y adoptar acciones correctivas y preventivas tendientes a evitar la concurrencia de hechos similares. Los objetivos de la investigación de accidentes son:

- a) Establecer las causas inmediatas, básicas y las por déficit de gestión que determinaron el accidente- incidente.
- b) Emitir correctivos necesarios para evitar su repetición
- c) Establecer las consecuencias del accidente; lesiones, daño a la propiedad, daño ambiental.

Art.73.- ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE deberá investigar y reportar sobre los accidentes de acuerdo a lo establecido por la resolución C.I. 118 del IESS y lo dispuesto por el artículo 119 de la Ley Orgánica de la Salud. El encargado de seguridad en coordinación con el servicio médico empresarial investigará los accidentes en el momento en que ocurra de manera inmediata para determinar las causas del mismo y evitar que vuelva a ocurrir otros hechos similares.

Art. 74.- Los trabajadores tienen la obligación de informar al encargado de seguridad sobre las condiciones de riesgos en el trabajo o si participaron como testigos de un accidente de trabajo para determinar las causas que lo originaron y evitar su repetición.

CAPÍTULO IX: DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS

Art.75.- ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE contará con un programa de capacitación y determinará los temas de seguridad y salud que deberán recibir los empleados.

Art. 76.- Todo trabajador que ingrese a ESCUELA DE CONDUCCION CENTER DRIVE recibirá una inducción de seguridad y salud ocupacional antes de recibir el puesto de manera formal.

Art. 77.- Los trabajadores tendrán la obligación de participar en los cursos de capacitación general y específica que se dicten en los temas de seguridad y salud ocupacional, y proponer temas de acuerdo a su área de trabajo. Los mismos que se planificarán periódicamente.

Art. 78.- Asegurar el cumplimiento de programas de formación o capacitación para los trabajadores, acordes a los riesgos prioritarios a los cuales potencialmente se expondrán, en materia de promoción y prevención de la seguridad y salud en el trabajo.

Art.79.- Informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos y minimizarlos y eliminarlos.

CAPÍTULO X: DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Art.80.- Se adoptarán precauciones y equipamiento adecuados para la recolección almacenamiento y disposición rutinaria de los estados sólidos, líquidos y semisólidos, fueran domésticos, biológicos o peligrosos.

Art. 81.- Los residuos inorgánicos y/o peligrosos recibirán tratamiento para disposición final a través de las empresas calificadas para este fin.

Art.82.- Se procederá a la selección selectiva de residuos reciclables, de acuerdo a sus características y se almacenarán en un sector determinado, desde donde se trasportará hasta el sitio de posición final.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 83.- El presente reglamento se pondrá en práctica en ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, a partir de la fecha de aprobación por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Art.84.- Se proporcionará a cada empleado un ejemplar del reglamento de seguridad y salud ocupacional, el mismo que deberá ser leído detenidamente y conservado en su poder mientras permanezca al servicio de ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE. Todos los empleados aceptan que conocen el contenido del presente reglamento de seguridad y salud ocupacional.

Art.85.- Todo empleado leerá y entenderá estas normas y las observará especialmente aquellas que son aplicables con sus labores específicas, no se aceptará el desconocimiento de ellas como excusa para no cumplirlas

Art.86.- Siendo difícil establecer normas o reglas a toda situación imprevista, el empleado actuará de acuerdo a instrucciones de sus superiores jerárquicos inmediatos.

Art.87.- Colaborar en todos los actos programas que se lleven a cabo con el objeto de alcanzar un ambiente de trabajo seguro y confortable.

Art.88.- En el caso de que el empleado note alguna condición de riesgo, debe comunicar a su superior jerárquico directo o al encargado de seguridad y salud para que tomen las acciones correctivas del caso.

ELABORADO POR: Verónica Pérez- Ingeniera Industrial

APROBADO POR: Ing. Salomón Condo- Representante Legal- Escuela de Conducción Center Drive

Dr. Luis Bayas **ABOGADO**

ANEXO N° 3: Manual de funciones

INFORME DE FUNCIONALIDAD DPTO. DE ARCHIVO

RESPONSABILIDADES:

OBJETIVOS QUE SE CUMPLEN EN EL DEPARTAMENTO DE ARCHIVO

- Recepción y registro de documentación que ingresa a la Escuela.
- Clasificación y distribución de la documentación que ingresa a la oficina de Archivo a las diferentes unidades para los trámites respectivos.
- Mantener un control permanente y al día de los trámites dejados en la Institución.
- Información al público sobre los trámites de su interés, así como el trámite a seguir en cada caso.
- Entregar al interesado los documentos que han sido tramitados y enviados al archivo.
- Mantener un registro de entrada y salida de documentos.
- Elaborar la clasificación y codificación de documentos para facilitar el manejo de archivo.
- Recepción de carpetas para nuevos alumnos.
- Estos son las principales actividades que se realizan diariamente en el departamento de archivo.

PASOS A SEGUIR PARA LA COMPRA DE PERMISOS DE APRENDIZAJE

- Recopilar la documentación
- Ordenar los documentos según lo establecido en el anexo 1.

ANEXO 1

- Copia de Solicitud de Admisión
- Copia de Cédula de Identidad
- Original del Certificado de Antecedentes Personales (Record Policial)
- Copia del Certificado de Votación
- Original del Examen Psicotécnico y Psicosomático
- Copia del Certificado de Grupo Sanguíneo
- Original de la Garantía Bancaria en el caso de ser menor de edad.
- Copia de la Matrícula (Certificada por el Secretario de la Escuela)

- Factura Original o Copia Certificada por el Secretario de la Escuela
- Luego de comprar los permisos procedo a llenarlos según las listas que están aprobadas del Consejo de Tránsito.
- Luego de este proceso se titulan a los alumnos para completar el anexo 3.

ANEXO 3

- Original del Acta de Grado
- Original del Examen Final Práctico
- Original del Examen Final Teórico
- Original del Permiso de Aprendizaje
- Certificado de Conductor No Profesional

INFORME DE FUNCIONALIDAD - DEPARTAMENTO CONTABLE

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- ⊙ Cierre de caja
- ⊙ Facturación
- ⊙ Ingreso de facturas al sistema contable
- ⊙ Pago proveedores
- ⊙ Elaboración de anexos transaccionales

FUNCIONES A CUMPLIR COMO SECRETARIA GENERAL

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

ATENCIÓN AL CLIENTE - INFORMACIÓN

- Información sobre Cursos
 - Tipos de Curso
 - Precios de Cursos
 - Horarios
 - Requisitos de Matricula
- Recepción y Entrega de Documentación Legal
- Solicitudes
- Quejas

MATRICULACIÓN

- Ingreso de Datos del Estudiante al Sistema
 - Asignación de Curso

- Horario
- Fechas de Examen Psicotécnico
- Generación de Recibo o Factura
- Entrega de Respaldos Legales.
- Asignación de Vehículo.
- Información adicional.

EXAMEMEN PSICOTÉCNICO

- Ingreso de Datos del Estudiante al Sistema
 - Toma de Muestras de Visión y Audio
 - Generación de Resultados
 - Entrega de Novedades al Estudiante.
 -

INFORME DE FUNCIONALIDAD DE LOS INSTRUCTORES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS INSTRUCTORES:

- Ser puntuales en sus horas de clases practicas
- Mantener en buen estado el vehículo
- Llevar listado de asistencia de los alumnos diariamente
- Dar clases tanto practica como enseñarles a respetar y lo que significa cada ley de transito
- Tomar examen semanal a los alumnos de los que hayan practicado durante la semana.
- Los informes diarios de asistencia con el respectivo kilometraje y firma del alumno se los entregara todos los días al Director de la Escuela al final de cada turno de trabajo para la respectiva revisión y aprobación del mismo.
- Deberán evaluar al alumno al final de cada curso y las notas deberán ser entregadas a la secretaria.

FUNCIONES Y REPONSABILIDADES DE LOS GUARDIAS

- VIGILAR LA SEGURIDAD DE LA ESCUELA Y DE LOS VEHICULOS

INFORME DE FUNCIONALIDAD DEL DIRECTOR

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR:

- Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela
- Planificar y organizar el cronograma establecido anualmente
- Revisar el cierre de caja diario
- Supervisar y coordinar las actividades en los diferentes departamentos de la escuela.
- 7provincial de transito transporte terrestre y vial.
- Supervisar frecuentemente las clases teóricas tanto en Babahoyo como en los puntos de información

INFORME DE FUNCIONALIDAD DE LAS SECRETARIAS DE LOS PUNTOS DE INFORMACION

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS SECRETARIAS:

- Dar a conocer a los alumnos los nuevos curso que se apertura
- Realización de inscripciones diarias:

(Como es: Llenar en los borradores los datos del alumno a inscribirse, llenar las solicitudes, llenar los contratos y realizar recibos).

- Realizar cierres de caja diarios

ANEXO N° 04 : Gasto nómina

GASTO NÓMINA		
Nº	DETALLE	VALOR
1	SUELDOS, SALARIOS	248.776,02
2	BENEFICIOS SOCIALES	81.883,91
3	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	32.064,64
4	HONORARIOS PROFESIONALES	50.829,66
TOTAL BALANCE GNERAL		413.554,23

Fuente: Balance General "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO N° 05 : Personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Nº	NOMBRES	CARGO	CEDULA
1	CONDO PAUCAR SEGUNDO JESÚS	ACCIONISTA	060033069-0
2	CONDO VIMOS GUIDO PATRICIO	ACCIONISTA	060217840-2
3	CONDO VIMOS MARIO HERNÁN	ACCIONISTA	060182149-9
4	CONDO VIMOS SEGUNDO SALOMÓN	ACCIONISTA	060180940-3
5	JOSÉ JIRON	DIRECTOR	602690752
6	JESSICA VERDEZOTO	SEC. GENERAL	201477726
7	JACKELINE PILCO	CONTADORA 1	603834508
8	LUCY VALDIEZO	CONTADORA 2	601122724
9	LUCIA LLAMUCA	AUXILIAR CONTABLE	060409080-3
10	MARIA VILLACIS	PSICOTECNICO	
11	PATRICIA PEREZ	AUXILIAR DE SECRETARIA	
12	SANDRA MARCATOMA	ARCHIVO	
13	NESTOR RUIZ	SECRETARIO GUAMOTE	

14	NESTOR QUISHPE	GUARDIA	
15	FERNANDA BUÑAY	SERVICIOS GENERALES	
16	CELIN PADILLA	CAPACITADOR MECANICA	603486721
17	DR. FERNANDO DIAZ	CAPACITADOR EDUC. VIAL	602311235

Fuente: Base de datos "Center Drive" Cía. Ltda.
Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO N° 06: Personaloperativo

PERSONAL OPERATIVO			
N°	NOMBRE	CARGO	CEDULA
18	TANNYA CHIRIBOGA	INSTRUCTOR	
19	MERCEDES OJEDA	INSTRUCTOR	
20	MAGDALENA VELASCO	INSTRUCTOR	
21	HUGO CADENA	INSTRUCTOR	
22	JAVIER RAMOS	INSTRUCTOR	
23	JAIME ARELLANO	INSTRUCTOR	
24	HUGO ZAPATA	INSTRUCTOR	
25	ARMANDO HUMALA	INSTRUCTOR	
26	EDWIN ZABALA	INSTRUCTOR	

Fuente: Base de datos "Center Drive" Cía. Ltda.
Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO N° 07 : Rol de pagos empleados



ROL DE PAGOS

MES **ENERO**

AÑO **2011**

NOMBRES	CARGO	INGRESOS			DESCUENTOS				TOTAL A RECIBIR	N° DE CHEQUE
		REMUNERACION MENSUAL	BONIFICACION	HORAS EXTRAS	ANTICIPOS EN EFECTIVO	UNIFORME	CONVENIO TELE. CELULAR	APORTES AL IESS 9,35%		
Verdezoto Jessica	SECRETARIA GENERAL	264,00	26,00	-	-		-	24,68	265,32	

Riobamba, 03 de Febrero del 2011

ELABORADO

APROBADO

RECIBE

ANEXO N° 08 : Total rol de pagos personal administrativo año 2011

TOTAL ROL DE PAGOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	
AÑO 2011	
ENERO	3.786,07
FEBRERO	3.504,97
MARZO	7.714,82
ABRIL	7.892,63
MAYO	3.572,50
JUNIO	3.031,65
JULIO	3.079,22
AGOSTO	3.106,73
SEPTIEMBRE	3.367,77
OCTUBRE	3.687,65
NOVIEMBRE	3.596,10
DICIEMBRE	3.994,37
<u>TOTAL</u>	50.334,48

ANEXO N° 09 : Total rol de pagos instructores año 2011

TOTAL ROL DE PAGOS INSTRUCTORES	
AÑO 2011	
ENERO	1.181,68
FEBRERO	844,53
MARZO	992,18
ABRIL	1.323,58
MAYO	2.652,06
JUNIO	3.996,79
JULIO	4.310,91
AGOSTO	5.538,00
SEPTIEMBRE	4.175,85
OCTUBRE	4.779,98
NOVIEMBRE	3.660,59
DICIEMBRE	2.851,15
<u>TOTAL</u>	36.307,30

COSTO DEL PERSONAL 86.641,78

Fuente: Base de datos "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO Nº 10 : Gastos generales/ gastos de funcionamiento

GASTO PERSONALES/ GASTOS FUNCIONAMIENTO		
Nº	DETALLE	VALOR
	GASTOS PERSONALES	
1	SUELDOS, SALARIOS	248.776,02
2	BENEFICIOS SOCIALES	81.883,91
3	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	32.064,64
4	HONORARIOS PROFESIONALES	50.829,66
	TOTAL BALANCE GENERAL	413.554,23
	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	
1	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	32.445,85
2	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	123.067,75
3	COMBUSTIBLES	81.830,46
4	PROMOCION Y PUBLICIDAD	15.606,70
5	SUMINISTROS Y MATERIALES	111.013,87
6	TRANSPORTE	40.180,46
7	INTERESES BANCARIOS	26.007,85
8	SEGUROS Y REASEGUROS	35.798,66
9	GASTOS DE GESTIÓN	15.020,00
10	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	6.899,98
11	GASTOS DE VIAJE	10.678,15
12	SERVICIOS PÚBLICOS	16.420,10
13	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	5.211,64
14	PAGO POR OTROS BIENES	1.356,15
	TOTAL BLANCE GENERAL	521.537,62

Fuente: Balance General "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO Nº 11 : Gasto mantenimiento /Gastos generales

GASTO MANTENIMIENTO/ GASTOS GENERALES		
Nº	DETALLE	VALOR
1	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	123067,75
		123.067,75
GASTOS GENERALES		
1	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	32.445,85
2	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	123.067,75
3	COMBUSTIBLES	81.830,46
4	PROMOCION Y PUBLICIDAD	15.606,70
5	SUMINISTROS Y MATERIALES	111.013,87
TOTAL		363.964,63

Fuente: Balance General "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO Nº 12 : Gastos de operación

GASTOS DE OPERACIÓN		
Nº	DETALLE	VALOR
1	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	1.003.891,59
		1.003.891,59

Fuente: Balance General "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO Nº 13 : Gastos de operación

SERVICIOS	
1	CURSOS DE PACAPACITACION PARA EL CANJE DE LICENCIAS TIPO A Y B <ul style="list-style-type: none"> ○ PRIMEROS AUXILIOS ○ EDUCACIÓN VIAL ○ MECÁNICA BÁSICA ○ INSTRUCCIÓN PRÁCTICA DE CONDUCCIÓN
2	EXAMENES PSICOTÉCNICOS
3	HORAS EXTRA
TOTAL	
	3

Fuente: Base de datos "Center Drive" Cía. Ltda.

Elaborado por: Equipo de Trabajo

ANEXO N° 14 : Estado de situación financiera

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO "CENTER DRIVE" CÍA LTDA						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011						
EN DÓLARES						
ACTIVO			PASIVO			
CORRIENTE			22.094,31	CORRIENTE		268.048,54
CAJA – BANCOS		7.926,07		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	194.868,07	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		2.758,83		OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	43.226,34	
OTRA CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		2.014,15		IMUESTO A LA RENTA POR PAGAR	16.753,47	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR		9.395,26		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR	13.200,66	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			622.380,14	LARGO PLAZO		57.960,03
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)		16.635,62		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	57.960,03	
MUEBLES Y ENSERES		80.280,02		TOTAL PASIVO		326.008,57
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE		56.632,13		PATRIMONIO		
VEHÍCULOS		648.090,91		CAPITAL SUSCRITO		85.400,00
(-) DEPRECIACION ACUM. PROPID. PLAN. EQUIPO	328.898,05			APORTE ACCIONISTAS		40.000,00
TERRENOS		101.354,85		RESERVA LEGAL		7.892,41
OBRAS EN PROCESO		48.284,66		UTILIDAD NO DISTRIBUIDA		138.382,25
				PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIO ANTERIOR	11.507,60	
				UTILIDAD DEL EJERCICIO		58.298,82
				TOTAL PATRIMONIO		318.465,88
TOTAL ACTIVO			644.474,45	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		644.474,45

ANEXO N° 15 : Estado de pérdidas y ganancias

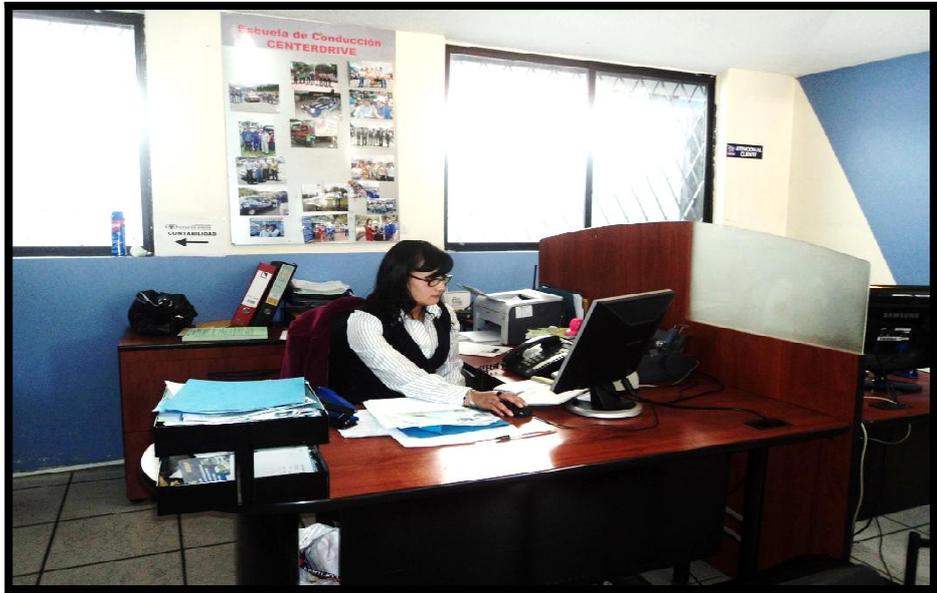
centro de capacitación y conducción de manejo "center drive" cía Ltda ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 EN DÓLARES			
INGRESOS			
OPERACIONALES		1.091.775,60	
SERVICIOS PRESTADOS	1.091.775,60		
NO OPERACIONALES		120,42	
OTRAS RENTAS	120,42		
TOTAL INGRESOS			1.091.896,02
COSTOS Y GASTOS			
OPERACIONALES		997.323,80	
SUELDOS Y SALARIOS	248.776,02		
BENEFICIOS SOCIALES	81.883,91		
APORTE IESS	32.064,64		
HONORARIOS PROFESIONALES	50.829,66		
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	32.445,85		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	123.067,75		
COMBUSTIBLES	81.830,46		
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	15.606,70		
SUMINISTROS Y MATERIALES	111.013,87		
TRANSPORTE	40.180,46		
INTERESES BANCARIOS	26.007,85		
SEGUROS Y REASEGUROS	35.798,66		
GASTOS GESTIÓN	15.020,00		
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	6.899,98		
GASTOS VIAJE	10.678,15		
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	68.799,74		
SERVICIOS PÚBLICOS	16.420,10		
NO OPERACIONALES		6.567,79	
OTROS SERVICIOS	5.211,64		
OTROS BIENES	1.356,15		
TOTAL COSTOS Y GASTOS			1.003.891,59
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN			88.004,43
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			13.200,66
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			74.803,77
(-) IMPUESTO A LA RENTA			16.753,47
UTILIDAD DEL EJERCICIO			58.050,30

ANEXO N° 16: Planta “Center Drive” Cia Ltda.



ANEXO Nº 17: Trabajo “Center Drive” Cía Ltda.

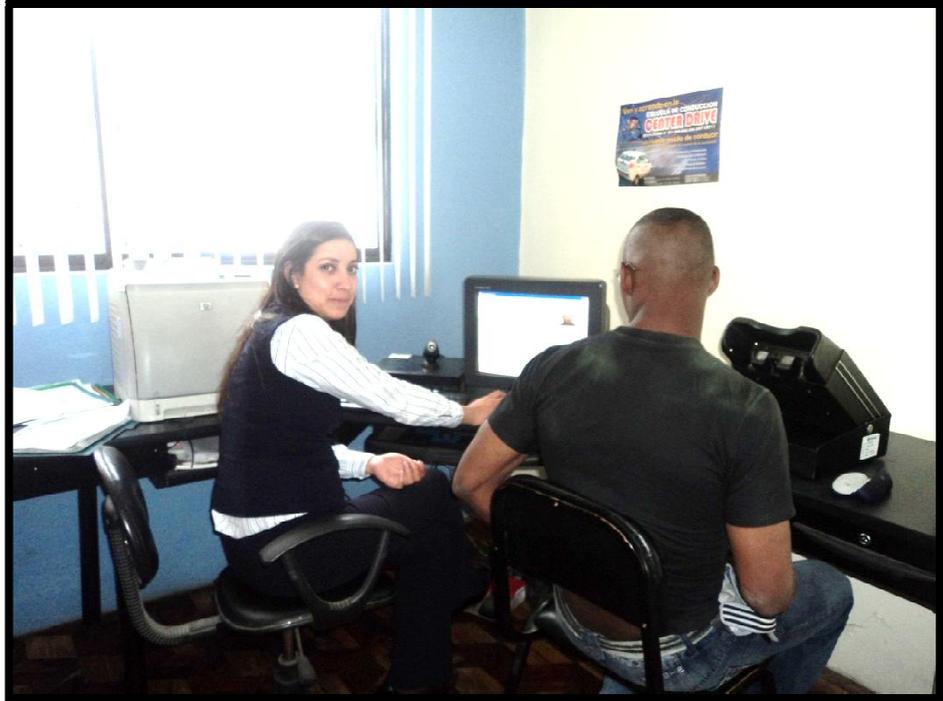
ATENCIÓN AL CLIENTE



CONTABILIDAD



PSICOTECNICO



ESTACIONAMIENTO



