

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001
VERSIÓN 2008 EN LA EMPRESA REVELSERVI C. A.”**

AUTOR:

ANDRÉS PATRICIO REVELO SARMIENTO

DIRECTORA:

VERÓNICA PATRICIA SÁNCHEZ PARRA

Quito, julio del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Andrés Patricio Revelo Sarmiento, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, julio del 2013

Andrés Patricio Revelo Sarmiento
C. C. 1721933362

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por darme salud a mí y en especial a quienes me rodean y me sirvieron de apoyo en todo este trabajo.

A mis padres Gina y Patricio, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi novia Pame, por su amor, su apoyo incondicional y motivación para realizar este trabajo. Gracias a su comprensión y ayuda mis objetivos se han ido cumpliendo.

A mis hermanos Cris y José, por ser un ejemplo de hermanos y saberme aconsejar y apoyar en toda circunstancia.

A mis amigos, con quienes supimos compartir y apoyarnos mutuamente en el transcurso de esta etapa única.

Andrés Patricio Revelo Sarmiento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi directora de tesis, Ing. Verónica Sánchez, quién me ayudó en el desarrollo de mi trabajo y mostró siempre su buena intención y capacidad profesional en todo momento. Al Ing. Jaime Grijalva, quien colaboró con su aporte para la realización de este trabajo.

Finalmente, a la Universidad Politécnica Salesiana y los docentes que a lo largo de mis estudios me abrieron las puertas para alcanzar todas las metas fijadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO	3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Definición.....	3
1.1.2. Enfoques históricos	3
1.1.3. Importancia.....	6
1.2. Elementos del control interno.....	9
1.2.1. Estructura orgánica.....	9
1.2.2. Políticas y prácticas.	10
1.2.3. Formas de control	13
1.3. Componentes de la estructura del control interno.	14
1.3.1. Ambiente de control interno.....	16
1.3.2. Evaluación del riesgo	17
1.3.3. Actividades de control.....	18
1.3.4. Sistema de información y comunicación.....	18
1.3.5. Actividades de monitoreo.....	19
1.4. Métodos y técnicas de evaluación del control interno.....	19
1.4.1. Método descriptivo.....	20
1.4.2. Método gráfico o diagramas de flujo.....	22
1.4.3. Método de cuestionario	23
1.5. Otros tipos de control interno.....	25
1.5.1. Guía de control interno (CoCo).....	25
1.5.2. El informe Cadbury	25
1.5.3. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)	26
1.6. Mejoramiento continuo	27
1.6.1. Cómo ponerse en marcha con el mejoramiento continuo.....	28
1.6.2. Reestructuración de procesos	31
1.6.3. Metodología de la calidad.....	33
1.6.3.1. Origen de las normas de calidad.....	33

1.6.3.2. La Norma ISO 9000	34
1.6.3.2.1. La familia de Normas ISO 9000.....	35
1.6.3.2.2. Selección de un modelo de aseguramiento.....	36
1.6.3.2.3. Requisitos de los Sistemas de Calidad.....	37
1.6.3.2.4. Norma ISO 9001:2000.....	38
1.6.3.2.5. Norma ISO 9001:2008.....	38

CAPÍTULO II.....40

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA 40

2.1. Antecedentes	40
2.1.1. Base legal.....	40
2.1.2. Objetivos de la empresa.....	41
2.2. Empresa	41
2.2.1. Reseña histórica.....	41
2.2.2. Organigrama	42
2.2.2.1. Organigrama estructural	42
2.2.3. Misión.....	44
2.2.4. Visión	44
2.2.5. Políticas, estrategias, cualidades y valores	44
2.2.6. Análisis FODA	46
2.2.6.1. Tabulación de resultados del cuestionario	47
2.2.7. Matriz FODA.....	52
2.3. Análisis situacional.....	65
2.3.1. Análisis interno.....	65
2.3.1.1. Descripción de los procesos	65
2.3.2. Análisis externo	67
2.3.2.1. Influencias macroeconómicas.....	67
2.3.2.1.1. Factor político.....	67
2.3.2.1.2. Factor económico	68
2.3.2.1.3. Factor social.....	68
2.3.2.1.4. Factor tecnológico	68
2.3.2.1.5. Factor legal	69

2.3.2.2. Influencias microeconómicas	69
2.3.2.2.1. Cliente.....	69
2.3.2.2.2. Proveedor.....	70
2.3.2.2.3. Competencia	70
2.3.2.2.4. Precios	71

CAPÍTULO III73

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008 73

3.1. Diagnóstico de la organización.....	73
3.1.1. Checklist de los requisitos ISO 9001:2008.....	73
3.1.2. Cuestionarios de control interno.....	80
3.1.3. Importancia del establecimiento de procesos	90
3.1.4. Elaboración de flujogramas para los procesos.....	91
3.1.4.1. Gestión de la dirección	92
3.1.4.2. Gestión de la mejora continua	94
3.1.4.3. Gestión de ventas.....	96
3.1.4.4. Gestión de operaciones.....	98
3.1.4.5. Gestión administrativa-financiera.....	100
3.2. Determinación y medición del nivel de riesgo	106
3.3. Análisis del nivel riesgo-confianza.....	114
3.4. Resultado de la evaluación de control interno	118
3.4.1. Matriz de hallazgos.....	118

CAPÍTULO IV125

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISO 9001 VERSIÓN 2008..... 125

4.1. Definición de la política y objetivos de calidad.....	125
4.2. Establecimiento de indicadores de gestión	130
4.3. Propuesta del diseño de un sistema de control interno	135
4.3.1. Procesos y procedimientos propuestos	136
4.3.1.1. Mapa de procesos	136

4.3.1.2. Procedimientos del sistema requeridos por ISO 9001:2008.....	139
4.3.1.2.1. Procedimiento para el control de documentos.....	139
4.3.1.2.2. Procedimiento para el control de registros	145
4.3.1.2.3. Procedimiento para la revisión por la dirección	153
4.3.1.2.4. Procedimiento para el control de auditorías	156
4.3.1.2.5. Procedimiento para el control del producto no conforme.....	163
4.3.1.2.6. Procedimiento para acciones correctivas.....	166
4.3.1.2.7. Procedimiento para acciones preventivas.....	169
4.3.1.3. Procedimientos, registros e instructivos de control interno.....	174
4.3.2. Manual de la Calidad.....	237
4.4. Certificación ISO 9001:2008.....	246
4.4.1. Proceso de certificación.....	246
4.4.2. Costo beneficio de certificación ISO 9001:2008.....	247
CONCLUSIONES	251
RECOMENDACIONES	253
LISTA DE REFERENCIAS	255

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.01: Relación entre objetivos y componentes del control interno.....	15
Gráfico 1.02: Cobros a empleados y deudores	23
Gráfico 1.03: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos....	27
Gráfico 1.04: Ciclo de Deming.....	29
Gráfico 1.05: Programa de capacitación.....	30
Gráfico 1.06: Diagrama de Ishikawa.....	31
Gráfico 1.07: Ejemplo de calidad de café.....	31
Gráfico 1.08: La familia de las Normas ISO 9000	35
Gráfico 1.09: ISO 9001 Requisitos.....	39
Gráfico 2.01: Organigrama actual de REVELSERVI C. A.....	43
Gráfico 2.02: Encuesta FODA	49
Gráfico 3.01: Puntuación por cada factor del componente ambiente de control	108
Gráfico 3.02: Medición del nivel riesgo-confianza componente ambiente de control	108
Gráfico 3.03: Puntuación por cada factor del componente evaluación de riesgos ..	109
Gráfico 3.04: Medición del nivel riesgo-confianza componente evaluación de riesgos	110
Gráfico 3.05: Puntuación por cada factor del componente actividades de control..	111
Gráfico 3.06: Medición del nivel riesgo-confianza componente actividades de control	111
Gráfico 3.07: Puntuación por cada factor del componente información y comunicación.....	112
Gráfico 3.08: Medición del nivel riesgo-confianza componente información y comunicación.....	113
Gráfico 3.09: Puntuación por cada factor del supervisión.....	113
Gráfico 3.10: Medición del nivel riesgo-confianza componente supervisión	114
Gráfico 3.11: Puntuación por cada componente del sistema de control interno.....	116
Gráfico 3.12: Medición del nivel riesgo-confianza del sistema de control interno .	117
Gráfico 4.01: Mapa de procesos de REVELSERVI C. A.	136
Gráfico 4.02: Organigrama actualizado del sistema de control interno	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.01: Ejemplo de cuestionario de control interno.....	24
Tabla 1.02: Requisitos de los sistemas de calidad ISO 9001, 9002 y 9003.....	37
Tabla 2.01: Tabulación de datos FODA.....	47
Tabla 2.02: Análisis interno	50
Tabla 2.03: Análisis externo.....	51
Tabla 3.01: Checklist requisitos ISO 9001:2008.....	74
Tabla 3.02: Medición del nivel riesgo-confianza	107
Tabla 3.03: Puntuación componente ambiente de control.....	107
Tabla 3.04: Nivel de riesgo-confianza componente ambiente de control.....	108
Tabla 3.05: Puntuación componente evaluación de riesgos	109
Tabla 3.06: Nivel de riesgo-confianza componente evaluación de riesgos	109
Tabla 3.07: Puntuación componente actividades de control	110
Tabla 3.08: Nivel de riesgo-confianza componente actividades de control	111
Tabla 3.09: Puntuación componente información y comunicación.....	112
Tabla 3.10: Nivel de riesgo-confianza componente información y comunicación .	112
Tabla 3.11: Puntuación componente supervisión	113
Tabla 3.12: Nivel de riesgo-confianza componente supervisión.....	114
Tabla 3.13: Puntuación del sistema de control interno.....	116
Tabla 3.14: Nivel de riesgo-confianza del sistema de control interno.....	117
Tabla 4.01: Matriz de impacto requisitos REVELSERVI C. A.	127
Tabla 4.02: Indicadores de gestión objetivo 1 de REVELSERVI C. A.	131
Tabla 4.03: Indicadores de gestión objetivo 2 de REVELSERVI C. A.	132
Tabla 4.04: Indicadores de gestión de la dirección.....	132
Tabla 4.05: Indicadores de gestión de mejora continua	133
Tabla 4.06: Indicadores de gestión de ventas	133
Tabla 4.07: Indicadores de gestión de operaciones	134
Tabla 4.08: Indicadores de gestión administrativa financiera	134
Tabla 4.09: Responsables de los procesos del sistema	138

RESUMEN

REVELSERVI C. A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios complementarios de limpieza a las instituciones del sector público y privado. Las condiciones del mercado actual, entre ellas la competencia y requisitos del cliente han atribuido nuevas necesidades dentro de la empresa que deben ser satisfechas.

La adopción de un sistema de control interno es indispensable para remediar las deficiencias actuales, así como mitigar los riesgos que afectan al sistema. La ausencia de procedimientos, manuales y registros dificulta el establecimiento de controles dentro de la organización, origina el trabajo aislado con desconocimiento de resultados que impiden alcanzar los objetivos.

El presente trabajo de tesis está enfocado a estos problemas, que deben ser controlados y a la vez implantar una cultura de mejora continua en la organización a través de las Normas ISO 9001:2008 para ingresar al mercado con mejores oportunidades y mayor confianza en las operaciones de los procesos del sistema.

Para la detección de riesgos e implementación de controles se utilizarán herramientas de auditoría basadas en los componentes del control interno. Permitiendo de esta manera establecer todas las funciones, responsabilidades e información que debe ser generada para la definición de estándares que permitan establecer nuevos objetivos en cada todos los procesos.

Finalmente, una vez realizado el análisis y diseño del sistema de control interno se establecerán conclusiones sobre los hallazgos y puntos críticos detectados en la organización para corregir las operaciones realizadas mediante la utilización del presente diseño, haciendo conocer sobre los beneficios que REVELSERVI C. A. podrá tener a futuro.

ABSTRACT

REVELSERVI C. A. is a company dedicated to providing complementary cleaning services to institutions in the public and private sector. Current market conditions, including competition and customer requirements have created new needs within the company that must be met.

The adoption of a system of internal control is extremely necessary to correct the current mistakes and to reduce the risks that affect the system. The absence of procedures, manuals and records make more difficult to keep control within the organization and it causes isolated work without knowing the results that stop the company from reaching its objectives.

This thesis is focused on these issues, which need to be controlled. Simultaneously, a culture of continuous improvement in the organization through the ISO 9001:2008 regulation should be established to enter the market with better opportunities and greater confidence in the operations of the processes of the system.

For the detection of risks and an implementation of controls audit tools will be used based on the components of internal control. Thus allowing to set all functions, responsibilities and information to be generated for the definition of standards that lead to setting new goals in all processes.

Finally, once the analysis and design of the internal control system has taken place, conclusions on the findings and the critical points detected in the organization must be established to correct the operations performed through the use of this design, informing about the benefits that REVELSERVI C. A. may have in the future.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas de servicios complementarios de limpieza carecen de un sistema de control interno, las razones principales son la centralización de actividades en el campo operativo de servicios y la falta de recursos destinados al campo administrativo para diseñar y planificar todas las actividades de la organización. En el caso particular REVELSERVI C. A. presenta problemas en su estructura interna, el desarrollo de las actividades tanto a nivel operativo como administrativo depende mucho de los controles que se lleven en su interior. Muchas actividades son duplicadas y el trabajo se realiza sin planificación alguna, además de procesos administrativos que son obviados por falta de planificación generando de esta manera inconvenientes con el cliente y al interior de la misma.

Por lo anteriormente expuesto es necesaria la adopción del presente diseño de sistema de control interno que permitirá mantener un mejor control de las actividades, de la documentación y registros que se manejan dentro de la organización. De la misma manera estará en capacidad de estandarizar todas sus actividades y mantener una tendencia hacia la mejora continua de los procesos, es por ello que al sistema de control interno se suma la adopción de Normas ISO 9001:2008 que además de establecer requisitos necesarios para un buen control brindan una mejor imagen y respaldo para sus clientes con opciones de ampliar el mercado.

En REVELSERVI C. A. no se ha manejado un sistema de control formal, se realizan las actividades empíricamente de acuerdo a los requerimientos del cliente. El diseño del sistema de control interno en base las Normas ISO 9001:2008 permitirá a la organización establecer objetivos y crear un clima organizacional positivo mediante la implementación de registros, procedimientos, establecimiento de política de calidad e indicadores para mejorar el desempeño en general.

Para el diseño del sistema de control interno se utilizaron encuestas a nivel operativo y administrativo. Se recopiló información sobre el funcionamiento de la organización y mediante flujogramas se estableció para cada uno de los procesos identificados,

cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, las funciones y actividades a ser desempeñadas para la consecución de objetivos.

Se han aplicado cuestionarios de control interno cumpliendo los requisitos del: cliente, legales, de la Norma y propios de la organización para detectar los puntos críticos y establecer los controles necesarios. Dentro del sistema de control interno bajo ISO 9001:2008 se ha establecido indicadores de gestión para evaluar el funcionamiento de todos y cada uno de los procesos, así como de procedimientos y registros que aseguren la certificación a REVELSERVI C. A.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con el presente trabajo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1.1. Antecedentes

1.1.1. Definición

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno (ROMERO, 1997, pág. 548).

El control interno es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad (KIRSCHENBAUM, 2004, pág. 18).

El control interno comprende los métodos y estrategias que utiliza la organización dentro de sus procesos para obtener resultados para satisfacer los requerimientos del cliente. Dentro de una organización se efectúan controles diferentes en cada proceso según su necesidad, el objeto es obtener resultados para beneficiar a la organización y al cliente optimizando los recursos y generando mayor rentabilidad.

1.1.2. Enfoques históricos

El origen del control interno surgió junto con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX donde se inició la formación y establecimiento de sistemas adecuados para la protección de intereses. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la

creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a evidenciarse la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades (GONZÁLEZ AGUILAR & CABRALE SERRANA, 2010).

Quizás el primer cambio para considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. A principios de los años cuarenta, las organizaciones profesionales de auditoría interna y externa publicaron un informe, recomendaciones y normas acerca de las implicaciones del control interno en auditorías.

Hasta mediados de los años setenta, las actividades relativas al control interno predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en cómo mejorar sistemas de control interno y su integración en las auditorías. La comprensión de que el control interno es un elemento esencial para la buena marcha de las compañías en Estados Unidos ocurrió en base a dos eventos en los años 70: i) el Watergate Affaire en 1972 y sus devastadoras consecuencias políticas y, ii) el informe remitido por la Securities and Exchange Commission (SEC) al Senado en 1976, en el que se reveló la participación de grandes corporaciones en prácticas cuestionables en el exterior. Estas circunstancias, terminaron por despertar la preocupación de los legisladores americanos y convencerlos acerca del valor del control interno en las compañías (FONSECA LUNA, Sistemas de Control Interno para organizaciones, 2011, pág. 12).

A partir de 1976 investigaciones en Estados Unidos fueron realizadas a raíz del descubrimiento de operaciones ilegales en algunas empresas, operaciones ilegales de financiación de partidos políticos, pagos dudosos, sobornos a representantes de gobiernos extranjeros, etc. Como respuesta a estas investigaciones se creó un comité formado por miembros del Congreso para investigar el caso de estas empresas norteamericanas en donde se aprobó un proyecto de ley con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 1977 (COOPERS & LYBRAND, 1997, pág. 129).

La FCPA contiene disposiciones relacionadas con la contabilidad y control interno, los empresarios estaban obligados a llevar libros, registros y cuentas que reflejen de manera exacta las transacciones de una empresa, así como el mantenimiento de un sistema de control interno para conseguir sus objetivos. A partir de la aprobación de esta ley varias entidades empezaron a diseñar sistemas de control interno según sus necesidades y las autoridades reguladoras empezaron a estudiar aspectos de control interno para emitir propuestas y directrices.

En los años 80 no existieron mayores variaciones en la evaluación del control interno, con la excepción del reporte elaborado por la Comisión Treadway que investigó las causas de los informes financieros fraudulentos preparados por las compañías públicas. En cambio en los años 90 fue una década de posicionamiento del control interno debido a que se divulgaron diversos estudios, entre ellos: Marco Integrado de Control Interno (Comité de Organizaciones, Patrocinadoras de la Comisión Treadway), en 1992; Guía de Control (Instituto de Contadores Autorizados de Canadá), en 1995; CobiT (Fundación de Sistemas de Información, Auditoría y control – ISACA), en 1996; y, el Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en Organizaciones Bancarias (Comité de Basilea de Supervisión Bancaria), en 1998. Tiempo después se divulgó: Gestión de Riesgos Corporativos (ERM), en 2004; Guía COSO para pequeñas compañías públicas, en 2006; y, la Guía de Monitoreo sobre Sistemas de Control Interno, en 2009 (FONSECA LUNA, Sistemas de Control Interno para organizaciones, 2011, pág. 12).

Con el transcurso del tiempo los problemas de control interno se han enfocado hacia la administración dentro de una empresa, haciéndolos directamente responsables del funcionamiento y de la implantación de controles, esto es importante debido a que el Control Interno es fundamental para alcanzar el logro de los objetivos, pues de lo contrario sería imposible definir las medidas, mecanismos o estrategias que se deben adoptar para poder alcanzarlos.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas. En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de

establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones (GONZÁLEZ AGUILAR & CABRALE SERRANA, 2010).

1.1.3. Importancia

Mientras más compleja y extensa sea una organización, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, mucho más si se tiene un gran número de empleados con numerosas tareas delegadas. Todos quienes conforman parte del sistema deberán estar involucrados para que funcione de manera adecuada y logre alcanzar los objetivos propuestos con la comunicación y conocimiento de su cliente interno. El sistema de control interno deberá ser sofisticado y acorde con las operaciones de la organización.

El control interno es importante debido a que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices establecidas por la administración (ESTUPIÑÁN GAITÁN, Contro Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II, 2006, pág. 19).

De la definición del control interno se desprenden cuatro objetivos básicos que hacen del control interno una herramienta importante en las organizaciones:

Objetivo 1. *Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.* La razón es obvia: contar con sólidas y bien estructuradas políticas permite una administración y operación ordenadas, sanas y con guías que regularán y orientarán la actuación de la misma.

Objetivo 2. *Promover eficiencia operativa.* Las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el

desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

Objetivo 3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, cómo se encuentra ésta en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá cuán buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia por tanto debemos conocer el porqué se debe entender estos conceptos y su relación.

Información financiera

El propósito de la contabilidad es proporcionar información cuantitativa, en especial de carácter financiero, representada fundamentalmente por datos sobre la situación financiera de una entidad económica en una fecha dada, y cuáles son sus resultados de operación por un período determinado. Para cumplir en forma adecuada con su objetivo, el proceso contable infiere un ciclo compuesto por: a) identificación de las transacciones susceptibles de registro, b) medición y valuación de esas transacciones en unidades monetarias, c) clasificación y registro de las mismas y d) comunicación de los resultados del proceso a través de los estados financieros emanados de la propia contabilidad.

Información administrativa

Los estados financieros no informan todo ni representan una verdad absoluta, ya que parte de su conformación se basa en estimaciones. Tal es el caso, por ejemplo, del “valor en libros” de un activo que jamás será igual al valor del mercado, las estimaciones para cuentas incobrables, las estimaciones para la obsolescencia de inventarios o las provisiones de pasivos por riesgos que no se pueden cuantificar de manera indubitable no quiere decir que la contabilidad no sirva, por el contrario, es indispensable e insustituible, pero también se deben reconocer sus limitaciones.

En este punto la información administrativa entra a complementar a la información financiera. Dentro de la contabilidad existen las notas a los estados financieros que ayudan a este proceso de generar información. Estas notas son preparadas por el contador y revisadas por el auditor con base en información que obtienen de la administración de acuerdo a políticas o procedimientos contables, reglamentos, etc. El ciclo de información administrativa se complementa con los reportes e informes de tipo administrativo que fluyen en el interior de la organización de nivel a nivel, de ejecutivo a subordinado y viceversa. Dichos reportes e informes, a más de la información financiera, incluyen también información operacional.

Información operacional

En el Estado de Resultados se registra cuánto vendió la entidad en un período determinado, pero no nos muestra el tipo de producto o línea de venta, ni qué zona o región hicieron las ventas. El mismo estado informa cuánto se gastó por concepto de mano de obra pero no cita el personal que generó ese gasto.

El Estado de Situación Financiera informa sobre la cantidad de dinero invertido en inventarios en almacenes, pero no dice cómo está conformado ese inventario. Existe una verdadera necesidad de que la información financiera sea integrada con la información operacional que debe ser preparada por las propias áreas operativas que la generan y manejan. El punto central es que la información operativa de detalle debe ser igual a las cifras totales de control consignadas en contabilidad.

Se puede concluir que el ciclo de información tiene como eje central a la contabilidad y a la información que de ella emana. La contabilidad es la médula de control, pues una organización sin contabilidad correcta y confiable, es una organización sin control. Por lo tanto, el punto de partida del ciclo de información es la contabilidad.

Objetivo 4. *Protección de los activos de la entidad.* Este cuarto objetivo se concreta, de hecho, con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es importante la existencia de políticas claras y específicas que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de activos. Las políticas deben tender hacia

una óptima eficiencia en la operación con los activos (SANTILLANA GONZÁLEZ, 2003, pág. 15).

1.2. Elementos del control interno

1.2.1. Estructura orgánica

El número de empleados y las responsabilidades designadas son factores que se deben tomar en cuenta para determinar un sistema de control interno. En cuanto a las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

Elemento de organización: Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

Elementos sistemas y procedimientos: Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

Elementos de personal: Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización, personal con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

Elementos de supervisión: Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico (ESTUPIÑÁN GAITÁN, Contro Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II, 2006, pág. 20).

1.2.2. Políticas y prácticas.

Se debe armar el flujo de información, diseñar los sistemas de control para cada proceso y puntualizar como se realizan los intercambios de información y resultados en la organización. El armado del sistema de control debe contener:

- Medios de Información.
- Procedimientos establecidos para que las operaciones funcionen organizadamente.
- Procesos involucrados
- Responsables de los procesos

Limitaciones de un sistema de control interno.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de los objetivos. El control interno es un proceso que conlleva diligencia y cumplimiento humano y está sujeto a interrupciones y rompimientos resultantes de fallas humanas. El control interno también puede ser eludido por colusión o por anulación causada por administración impropia. A causa de tales limitaciones, existe un error de que las declaraciones equivocadas materiales no puedan ser prevenidas o detectadas de manera oportuna.

Estas limitaciones son características conocidas dentro de la organización, por consiguiente es posible diseñar en el proceso salvaguardas para reducir o eliminar este riesgo (MANTILLA BLANCO & YOLIMA CANTE, Auditoría del Control Interno, 2005, pág. 114).

Los procesos de creación de los controles

Los aspectos relevantes para poder diseñar un sistema de control interno son los siguientes:

1. Identificar los procesos involucrados y relacionarlos.
2. Analizar la segregación de funciones.
3. Identificar los puntos débiles de control.

4. Para cada punto de control posibles, detallar la totalidad de los errores posibles.
5. Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.
6. Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio (MANTILLA BLANCO & YOLIMA CANTE, Auditoría del Control Interno, 2005, pág. 40).

Análisis de los procesos

1. Identificar los procesos involucrados y relacionarlos.

Cuando se diseña el flujo de información, se establece los medios en los cuales dicha información se almacena. El almacenamiento para la disposición de información es indispensable para adaptar un Sistema bajo normas ISO 9001. Debemos entonces identificar los procesos involucrados teniendo en cuenta que cada uno es un conjunto de actividades que se caracteriza por tener entradas (inputs) para generar un producto de valor para el cliente, ya sea externo o interno. El cliente interno es otro proceso propio de la organización que se beneficia del producto de otro proceso para utilizarlo como entrada en la ejecución de determinada actividad o tarea, de esta manera es como todos los procesos encuentran su relación con otros para generar un beneficio al cliente.

2. Analizar la segregación de funciones.

El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción como mecanismo de protección para estas mismas personas y de la organización. La identificación expuesta se realiza con el objetivo de analizar la segregación de funciones como un prerrequisito de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones del sistema existe la posibilidad de que sea violado (MANTILLA BLANCO & YOLIMA CANTE, Auditoría del Control Interno, 2005, pág. 34).

3. Identificar los puntos de control.

Para ello se deberá conocer el flujo de las transacciones, incluyendo cómo se inician, autorizan, registran, procesan y reportan las transacciones. Los puntos estratégicos de control consisten en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada. Se deben centrar en puntos de procesos productivos donde ocurren cambios para poder controlar una operación (FINCH STONER, FREEMAN, GILBERT, & MASCARÓ SACRISTÁN, 1996, pág. 616).

4. Para cada punto de control detallar la totalidad de los posibles errores.

Una vez identificados los puntos de control en base a diferencias significativas de cada proceso, se establecen mediante recolección de información o ejecución de pruebas los errores posibles que puedan ser ejecutados por los involucrados de los procesos para el establecimiento de controles. Se deben determinar los posibles errores en base a los resultados actuales del proceso y verificando el nivel de satisfacción del cliente priorizando los más frecuentes y graves errores para controles minuciosos.

5. Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.

De acuerdo al nivel de impacto se establecerán métodos de control, estos pueden ser aplicables a uno o más errores detectados. Con información recabada a través de cuestionarios, encuestas y pruebas ejecutadas se pueden determinar métodos de control a nivel de todos los procesos, diseñando de esta manera controles que prevengan errores futuros y que detecten posibles errores a futuro.

6. Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio.

Este punto muestra cómo el control interno genera valor a la organización, lo que implica, que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controla ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera costos superiores es mejor eliminarlo y buscar un método alternativo.

Este lleva implícito entender que el control interno es un proceso y no tanto un sistema. Como proceso, se inserta dentro del sistema organizacional y hace parte de la cadena de valor del negocio. En otras palabras, hace parte del ciclo financiero de agregación de valor para el cliente y de generación de valor para el accionista. Lo que sí no se admite es que el control interno sea gasto. Si es gasto, no tiene poder de recuperación de la inversión que conlleva y es mejor eliminarlo (MANTILLA BLANCO & YOLIMA CANTE, Auditoría del Control Interno, 2005, pág. 37).

1.2.3. Formas de control

Los intercambios de información están sujetos a errores, estos pueden ser responder a la cantidad de intercambios y al tratamiento a cada uno de sus atributos. A tales efectos y con el objetivo de lograr estados contables con información exacta, se deben implementar mecanismos de control que detecten tales errores. Los procesos en donde se produce el intercambio de información deben contener puntos de control.

El enfoque de la clasificación depende del momento en que se aplica el control. Estos momentos son: Antes, durante o después de que ocurra un error.

- Control preventivo: Un control diseñado para evitar un evento o resultado intentado.
- Control detectivo: Un control diseñado para descubrir un evento o un resultado no intentado (MANTILLA BLANCO & YOLIMA CANTE, Auditoría del Control Interno, 2005, pág. 150).
- Control correctivo: Mecanismo que tiene la intención de reducir o eliminar comportamientos después del proceso (DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005, pág. 530).

Pruebas de cumplimiento

Una prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los

cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Diseño de las pruebas de cumplimiento

Se diseñan pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo de los controles internos, debemos enfocarnos en las siguientes interrogantes:

- ¿Se ejecutaron los procedimientos previstos?
- ¿Se ejecutaron adecuadamente?
- ¿Fueron ejecutados por alguien que cumple con los requisitos de segregación de funciones?

Por lo tanto, es necesario elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcta. Entonces, al momento de diseñar estas pruebas, su efectividad, dependerá del conocimiento y pericia del auditor, y de las circunstancias particulares de cada cliente.

1.3. Componentes de la estructura del control interno.

En septiembre de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en los Estados Unidos, publicó el documento denominado Control Interno-Marco Integrado, mejor conocido como el Modelo de Control COSO, por las siglas en inglés del Comité (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission). A partir de tal publicación, diversos países, reconociendo la importancia y utilidad del documento, se dieron a la tarea de buscar su aplicación tanto en empresas privadas como en organizaciones gubernamentales (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 234). El modelo COSO hace dueños y responsables del control interno a los altos directivos de la organización como principio básico y se configura por cinco elementos y tres grandes objetivos:

Elementos

1. El ambiente de control
2. La evaluación de riesgo
3. Las actividades de control
4. La información y su comunicación
5. Monitoreo o supervisión

Objetivos

1. Eficacia y eficiencia de la operación
2. Confiabilidad en los reportes financieros
3. Cumplimiento con leyes y regulaciones (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 240)

Gráfico 1.01: Relación entre objetivos y componentes del control interno



Fuente: Los nuevos conceptos de control interno, Ediciones Díaz de Santos, P.23

Existe relación directa entre los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos (COOPERS & LYBRAND, 1997, pág. 23). Las relaciones pueden describirse mediante el gráfico de la parte superior.

- Las tres categorías de objetivos-operaciones, informe financiero y cumplimiento- se representan en columnas verticales.
- Los cinco componentes se representan por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, las cuales el control interno relaciona, se describen mediante la tercera dimensión de la matriz.

Como ejemplo podemos citar en el componente *Información y Comunicación* es necesaria, ya sea de partes externas o internas, para gestionar las operaciones para poder formular los Estados Financieros y determinar si está cumpliendo la legislación aplicable. Los componentes del control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

1.3.1. Ambiente de control interno

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 (FONSECA LUNA, Vademecum Contralor, 2008, pág. 412). Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima.

El personal viene a ser la esencia de la entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen la base para el funcionamiento adecuado del sistema. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 197);

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

Constituye la principal plataforma para el desarrollo de las actividades por ello la importancia de un correcto establecimiento de puntos de control pues es el resultado de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

1.3.2. Evaluación del riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantienen la calidad total de sus servicios y gente (MANTILLA BLANCO, Control Interno Informe COSO, 2003, pág. 39).

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación 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 gestionados. Debido a que las condiciones económicas industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio (COOPERS & LYBRAND, 1997, pág. 43).

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

1.3.3. Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones (COOPERS & LYBRAND, 1997, pág. 67).

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

1.3.4. Sistema de información y comunicación

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Los sistemas de comunicación se refieren a los medios y formas de que se sirve la administración para comunicar a las distintas áreas que integran a la entidad, sus funciones y responsabilidades relativas al control interno (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 203).

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información

1.3.5. Actividades de monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados, esto se realiza mediante actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de los dos.

El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión, y otras acciones que el personal realiza en el cumplimiento de sus obligaciones (MANTILLA BLANCO, Control Interno Informe COSO, 2003, pág. 107). El monitoreo ongoing, en términos técnicos significa estar actualmente en proceso o en continuo movimiento, se encarga de evaluar periódicamente la gestión de la gerencia en cuanto a la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno (ESTUPIÑÁN GAITÁN, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II, 2006, pág. 40).

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

1.4. Métodos y técnicas de evaluación del control interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. El control interno se divide en:

- Control administrativo, donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.
- Control financiero - contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad (BERMÚDEZ, 2000, pág. 14).

A la conjunción de estos dos elementos deriva en el sistema integral de control interno.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar y evaluar el control interno de la empresa cuyos estados financieros va a dictaminar. La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se forma en la mente el auditor al recibir los resultados del estudio del control interno. Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno (MENDÍVIL ESCALANTE, 2002, pág. 29):

- a) Método descriptivo o de memorándum.
- b) Método gráfico o diagramas de flujo.
- c) Método de cuestionario.

1.4.1. Método descriptivo

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 (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 164).

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

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

Ejemplo:

Cobros a empleados y deudores

Todas las entradas por concepto de cobros a empleados y deudores, ocasiona la expedición por duplicado de recibos especiales numerados progresivamente; original para el deudor y el duplicado para la empresa, donde constará la firma de conformidad del deudor; la suma de las copias de recibos especiales, será igual al importe del ingreso a caja y depósito bancario diario por este concepto (PERDOMO MORENO, 2004, pág. 165).

1.4.2. Método gráfico o diagramas de flujo

El método de diagramas de flujo o 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, debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quienes 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 (MENDÍVIL ESCALANTE, 2002, pág. 29).

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo.

Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas:

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.
- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.
- De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano.

Ejemplo:

Utilizando símbolos clave:

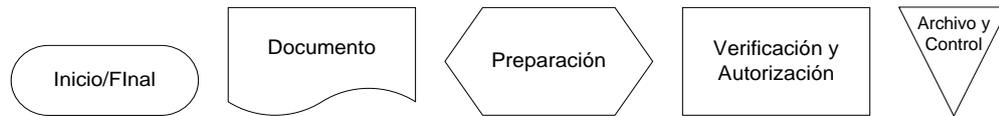
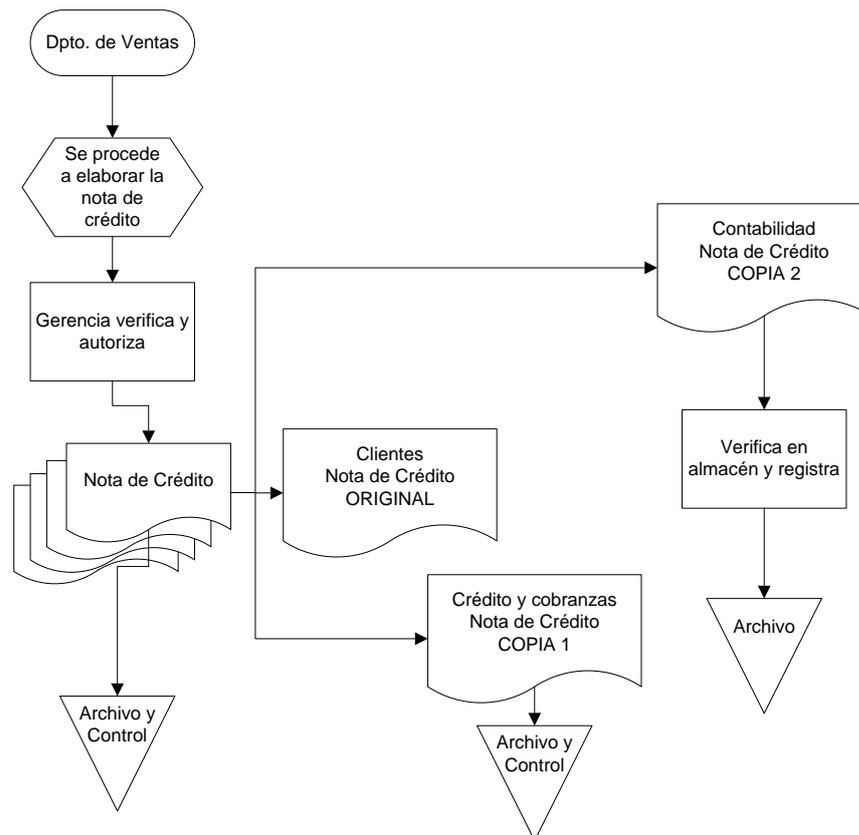


Gráfico 1.02: Cobros a empleados y deudores



Fuente: Abraham Perdomo Moreno, Fundamentos de Control Interno, P. 166

1.4.3. Método de cuestionario

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los empleados de la organización bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más empleados de la organización, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Ejemplo:

Tabla 1.01: Ejemplo de cuestionario de control interno

**REVELSERVI C. A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 1

Cuenta analizada:

Período:

No	Pregunta	Respuesta		Grave	Controlable	Observación
		SI	NO			
1	¿Existen políticas claras respecto a los convenios de pago con los proveedores?					
2	¿Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes?					
3	¿Se cuenta con controles auxiliares y se comparan y concilian dichos estados de cuenta contra los registros contables?					
4	¿Es oportuno el cobro y registro de los rendimientos de los valores que se poseen?					
5	¿Las políticas establecidas para el tratamiento de cuentas por cobrar socios guardan relación con principios contables, leyes tributarias?					

Elaborado por: Andrés Revelo

1.5. Otros tipos de control interno

1.5.1. Guía de control interno (CoCo)

Es el conjunto de elementos que incluyen: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de objetivos de la entidad. El CoCo (Criteria of Control Board) establece que los objetivos del control interno deben recaer en las categorías relacionadas con la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información interna y externa, y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas internas aplicables.

El CoCo considera que los criterios generales para comprender el control y evaluar su efectividad son cuatro: propósito, capacidad, compromiso y monitoreo y aprendizaje, los que se agrupan alrededor de veinte criterios específicos. CoCo, considera que estos criterios no representan en sí mismos requisitos mínimos que tienen que ser alcanzados, por lo que deberían interpretarse en el contexto de la organización al evaluar su efectividad (FONSECA LUNA, Sistemas de Control Interno para organizaciones, 2011, pág. 20).

1.5.2. El informe Cadbury

El Cadbury Report, fue publicado en 1992 para uso de las compañías que listan acciones en London Stock Exchange. En este documento se plantea, entre otras recomendaciones, implementar un código de buenas prácticas que considere los criterios que se indican a continuación:

- La junta de directores debería reunirse regularmente y mantener el control efectivo sobre la compañía, y monitorear a la gerencia ejecutiva;
- Debería existir una clara división de responsabilidades en la dirección de la compañía para asegurar el balance entre la autoridad y el poder;
- Los pagos a directores ejecutivos deberían estar sujetos a las recomendaciones del comité de remuneración integrado, principalmente, por directores no ejecutivos;

- La junta de directores, debería establecer un comité de auditoría con no menos de tres directores no ejecutivos, y los directores deberían reportar sobre la efectividad del sistema de control interno de la compañía.

Las recomendaciones de este Comité fueron acogidas por la Bolsa de Londres y posterior a ellos se estableció un grupo de trabajo para evaluar el control interno y proporcionar a la gerencia de las compañías ayuda para evaluar la efectividad del control interno en las compañías (FONSECA LUNA, Sistemas de Control Interno para organizaciones, 2011, pág. 23).

1.5.3. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

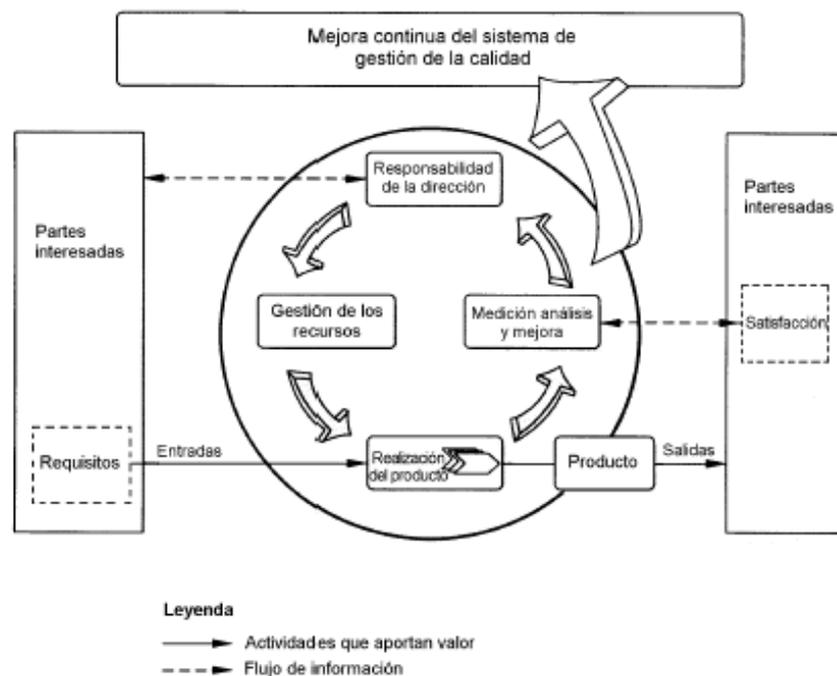
El MICIL incluye cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (epoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes del Control Interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una organización importante y son: Ambiente de Control y Trabajo, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación, y Supervisión.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de Control Interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto. El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide. Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresan a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de la pirámide (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, pág. 25).

1.6. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad sino también se aplica al mejoramiento de los procesos dentro de un sistema. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece. El mejoramiento continuo suele enfocarse en los problemas que surgen entre clientes o proveedores (KRAJEWSKI & RITZMAN, 2000, pág. 218).

Gráfico 1.03: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma Técnica Ecuatoriana NTE-INEN-ISO 9001:2008

Las bases de la filosofía del mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de una operación puede mejorar y que las personas que participan más de cerca en una operación están en la mejor situación para identificar qué cambios se deben hacer en ella, puesto que son quienes conocen de mejor manera su actividad y solamente tienden a formalizar, mediante un proceso, su trabajo. La idea no es esperar a que se produzca un gran problema para decidirse a actuar, se puede implementar acciones de mejora continua en base a resultados anteriores, independiente del resultado que la organización haya tenido.

1.6.1. Cómo ponerse en marcha con el mejoramiento continuo

Involucrar en una organización la filosofía del mejoramiento continuo es, por lo general, un proceso largo, y varios pasos son esenciales para su éxito final.

1. Capacitar a los empleados en los métodos del control estadístico de procesos y otras herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento.
2. Lograr que los métodos del control estadístico de procesos se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
3. Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado.
4. Utilizar herramientas para la resolución de problemas, dentro de los equipos de trabajo.
5. Desarrollar en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

La participación del empleado es fundamental para la filosofía del mejoramiento continuo. La resolución de problemas aborda los aspectos de las operaciones que requieren mejoras y evalúa las opciones para lograr esas mejoras. El sentimiento de propiedad surge en los empleados cuando sienten que son dueños de los procesos y los métodos que utilizan (KRAJEWSKI & RITZMAN, 2000, pág. 219).

Es importante para una mejora fomentar el cambio de hábitos en la alta dirección, mejorar la comunicación con subordinados, empezar a rediseñar formatos para recabar datos de los problemas más críticos y lo principal enfocarse hacia el cliente para conocer qué acciones se deben tomar en primer plano (GUTIÉRREZ PULIDO, 1997, pág. 231). El mejoramiento de la calidad no es labor de corto plazo, la mejora debe ser parte de la metodología de trabajo así se podrá reducir continuamente los desperdicios, los reprocesos y la mala atención a clientes, lo que conducirá a un aumento permanente de la productividad y la competitividad (GUTIÉRREZ PULIDO, 1997, pág. 39).

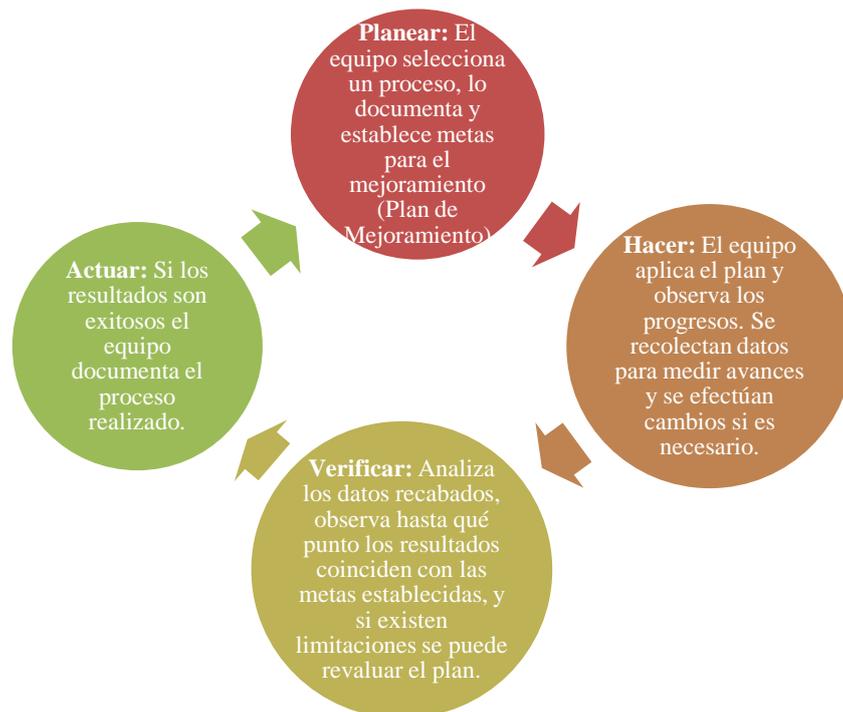
Para lograr el mejoramiento continuo dentro de la organización, es necesario que los involucrados tengan la capacidad de resolver problemas, lo que hace indispensable que tengan conocimiento sobre el Ciclo de Deming, el diagrama de Ishikawa o de

causa-efecto y el diagrama de Pareto, filosofías que son utilizadas también por la Norma ISO 9000 para alcanzar el aseguramiento de la calidad explicadas a continuación:

Ciclo de Deming

Su técnica es sencilla pero poderosa, son simples técnicas de planear, ejecutar y exhibir los resultados de las mismas acciones. Cabe mencionar, que este ciclo de mejora continua o del mejoramiento progresista es aplicable a todo el modelo de calidad total en el servicio y se debe realizar cada uno de los pasos de los cuales se compone, descritos a continuación:

Gráfico 1.04: Ciclo de Deming



Elaborado por: Andrés Revelo

Ejemplo:

Gráfico 1.05: Programa de capacitación



Elaborado por: Andrés Revelo

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa (1989), también conocido como diagrama de espina de pescado, es un medio para recolectar información sobre todas las características de calidad generadas en la prestación de un servicio y esquematizarlas ordenadamente en categorías. Existen dos tipos de diagramas de Ishikawa: el diagrama de procesos, en el que se colocan los diversos procesos requeridos para la prestación del servicio en las ramas y el diagrama general en el que se colocan todas las fuentes de causas directamente en las ramas, de acuerdo con su ocurrencia (ACUÑA ACUÑA, 2005, pág. 75).

Los diagramas de Ishikawa sirven para ayudar al grupo a identificar las causas más probables por las que el proceso se salió de control y muestran las relaciones principales entre atributos de calidad y los factores que afectan directamente (FERNÁNDEZ GARCÍA, 2010, pág. 47).

Gráfico 1.06: Diagrama de Ishikawa

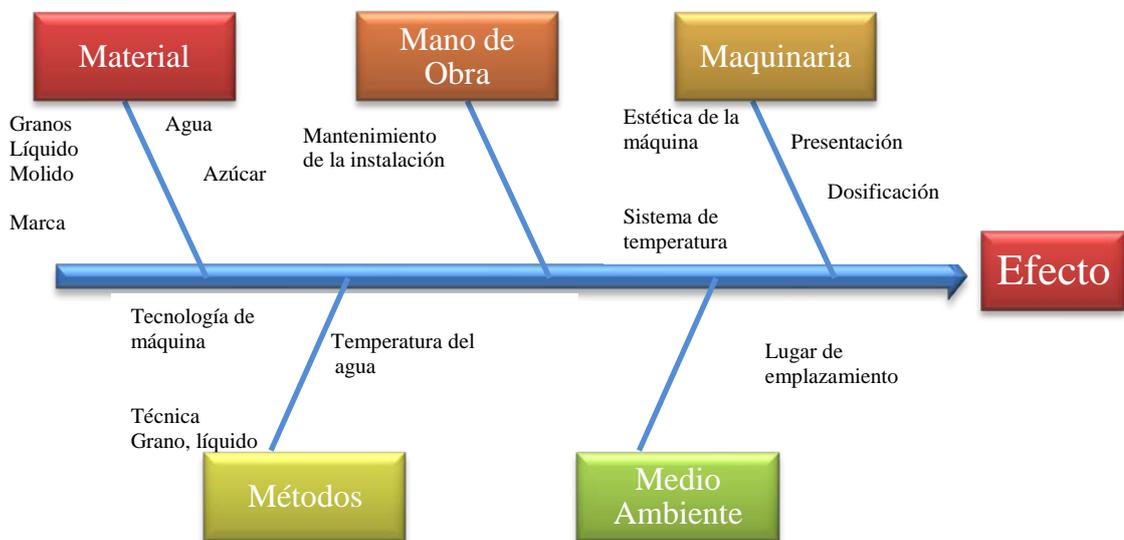


Fuente: LYONNET, Patrick, *Los métodos de la calidad total*, 1989, P. 132.

Ejemplo:

El problema planteado es la mala calidad de café a la salida de un distribuidor automático (LYONNET, 1989, pág. 132).

Gráfico 1.07: Ejemplo de calidad de café



Fuente: LYONNET, Patrick, *Los métodos de la calidad total*, 1989, P. 132.

1.6.2. Reestructuración de procesos

La reestructuración de procesos o reingeniería de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras en

medidas de rendimiento, modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso nuevas estrategias corporativas (ALARCÓN GONZÁLEZ, 1999, pág. 15).

Es necesario conocer el negocio en su totalidad para poder determinar los procesos substanciales que constituyen el mismo. No solamente se debe tomar en cuenta a los inputs y outputs del proceso como supuestos, sino que se debe conocer lo que el cliente hace con el producto del proceso para de esta manera poder evaluar el valor añadido que el producto tiene para el cliente.

Un sistema se conforma de tres componentes específicos: entradas (input), el proceso y las salidas (output) (RODRÍGUEZ VALENCIA, Dirección moderna de organizaciones, 2006, pág. 97). Las entradas o Input es el conjunto de información y elementos que llegan a un proceso con lo cual se impulsa una actividad. La salida o output es el conjunto de información y elementos que salen de un proceso generados por una actividad (MEJÍA GARCÍA, 2006, pág. 35).

Hacer reingeniería es sinónimo de innovar sistemas y procesos que en muchas empresas arrastran inercias y anacronismos debido a que fueron pensados bajo supuestos y reglas que ahora obstaculizan la eficiencia de la organización, la insatisfacción de los clientes víctimas del mal diseño de los procesos, porque los sistemas, procedimientos y la capacitación no están pensados ni diseñados en función del cliente.

La reingeniería propone organizar a la empresa por procesos o unidades de negocio, en lugar de segmentar por funciones estos procesos. Específicamente, los cuatro componentes básicos de la reingeniería son:

1. Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (internos y externos).
2. Repensar de manera fundamental los procesos en la organización para mejorar la productividad y los tiempos de ciclo.
3. Una reorganización de la estructura administrativa, la cual típicamente rompe jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos.

4. Nuevos sistemas de medición e información para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones (GUTIÉRREZ PULIDO, 1997, pág. 375).

1.6.3. Metodología de la calidad

1.6.3.1. Origen de las normas de calidad

Las definiciones más antiguas de lo que hoy denominamos normas de calidad se remontan a épocas muy lejanas; el ábaco utilizado por los Fenicios hace 3500 años, el codo usado por los Egipcios, las unidades de medida desarrolladas por los Romanos, y así podemos encontrar en la civilización occidental muchas manifestaciones de lo que fueron medios para la instauración de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.

En el siglo XVII, la Armada Británica, contrató un secretario de nombre Samuel Pepys, el cual modernizó la fuerza naval y creó los fundamentos para lo que posteriormente fue la Armada Británica. Pepys introdujo el concepto de Procura para definir normas en el almirantazgo. Este fue el primer ejemplo de lo que es Evaluación de Compradores en los tiempos modernos. Con la publicación, en 1776, del libro *La Riqueza de las Naciones*, de Adam Smith, se instaura el principio de la división del trabajo y se inicia el proceso de quitarle responsabilidad individual al trabajador.

En la década de los años veinte fue donde empezó a crearse la conciencia de que era importante elaborar controles matemáticos en el proceso de manufactura. Los doctores Walter Shewhart y E. S. Pearson son los mejores exponentes de esta nueva corriente. La inspección se convirtió en la herramienta para asegurar que los productos se habían manufacturado correctamente. En la década de los años cincuenta, varios gobiernos empezaron a imponer conceptos de calidad como un pensamiento gerencial.

A principios de la década de 1980 la International Standard Organization (ISO) inició un arduo trabajo para publicar un sistema normalizado de aseguramiento de la calidad. El ISO fue fundado en 1946 para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, del comercio y la comunicación. Esta organización se encuentra en Ginebra, está compuesta por 91 países miembros. Todas las normas ISO no son obligatorias, excepto cuando los países y las industrias las adoptan y les aumentan requerimientos legales. El esfuerzo inicial culminó con la creación del Comité Técnico denominado TC-176, y por último con la publicación en el año de 1987 de la Serie de Normas genéricamente referidas como ISO 9000.

La norma ISO 9000 se concibió inicialmente con el objetivo de armonizar la gran cantidad de normas ya existentes, tanto nacionales como internacionales. El ISO 9000 se utiliza tanto en situaciones contractuales como no contractuales, en ambos casos, la organización proveedora desea instalar y mantener un sistema de calidad que le permita optimizar su competitividad y producir el producto terminado con la calidad requerida al menor costo (ALEXANDER, 1995, pág. 3).

1.6.3.2. La Norma ISO 9000

La puesta en práctica de un sistema de calidad ha permitido a las empresas reestructurar su funcionamiento para enfrentar nuevos retos de los mercados globalizados. Las organizaciones que han tenido éxito han logrado eliminar los problemas que causan las ineficiencias, la baja productividad y una pobre competitividad. La norma ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad; la norma no contempla el aseguramiento del producto, asegura el sistema de calidad que genera el producto (GUTIÉRREZ PULIDO, 1997, pág. 267).

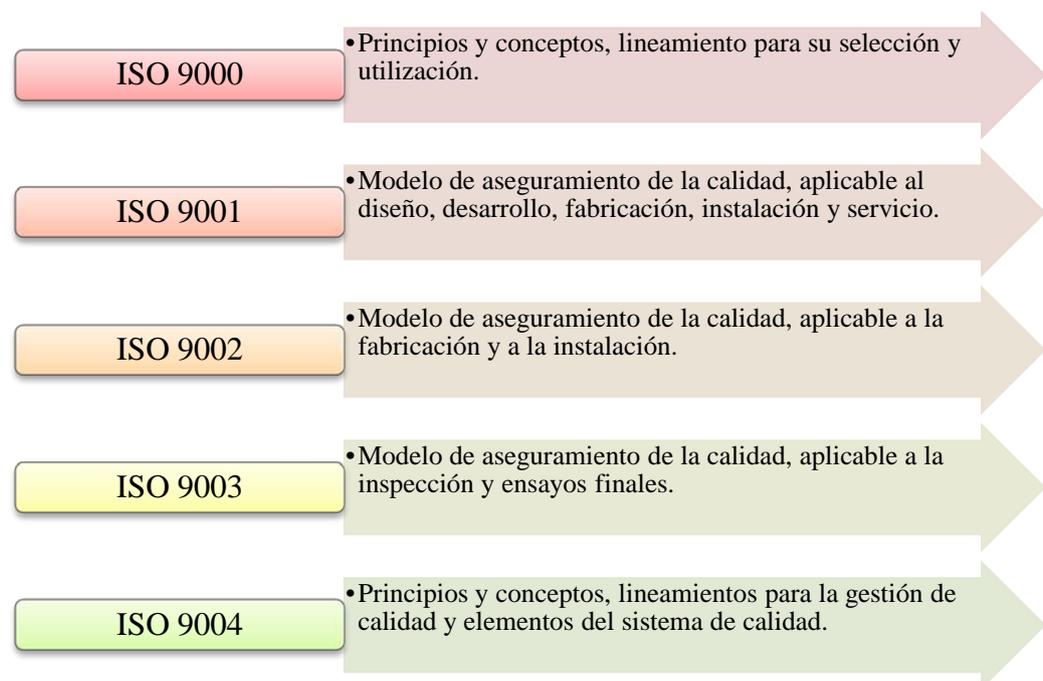
La norma ISO 9000 plantea los requisitos mínimos que debe reunir un sistema de calidad, por lo que una forma de trabajar en dirección de un sistema de calidad es estructurar un sistema de aseguramiento de la calidad basado en las normas ISO 9000.

La organización ISO publicó la primera serie de la norma en 1989, entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del sistema de aseguramiento de la calidad en las empresas. Estas normas están sujetas a revisión con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales, lo cual originó que en 1994, se publicará la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000. Posteriormente, en el año 2000, se hace una revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva revisión el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994 por la norma que establece la gestión de la calidad. En el 2008 se presenta una nueva versión de la norma en donde se realizó enmiendas y aclaraciones de la norma anterior (VERGARA SCHMALBACH & FONTALVO HERRERA, 2010, pág. 11).

1.6.3.2.1. La familia de Normas ISO 9000

Está formada por cinco documentos, tres de ellos son modelos de aseguramiento de la calidad, específicamente el 9001, el 9002 y el 9003. Los otros dos son simples lineamientos que sirven de apoyo.

Gráfico 1.08: La familia de las Normas ISO 9000



Elaborado por: Andrés Revelo

Los tres modelos para el aseguramiento de la calidad (9001, 9002 y 9003), representan tres formas distintas de características organizacionales para propósitos contractuales entre dos empresas.

El ISO 9000 y el 9004 son simples lineamientos, no son modelos de aseguramiento de la calidad. El ISO 9000 fue redactado para ayudar a los usuarios potenciales a decidir qué modelo de aseguramiento es el más adecuado y relevante para una relación contractual en particular. Es un error hablar de la norma 9000, uno debería hacer mención sólo de la norma 9001, 9002 o 9003 (ALEXANDER, 1995, págs. 4,5).

1.6.3.2.2. Selección de un modelo de aseguramiento

Los tres modelos de aseguramiento de la calidad no fueron escritos para ninguna empresa en particular, son genéricos y se pueden adaptar a cualquier tipo de industria. La norma no indica cómo se deben implantar los requerimientos, lo que si enfatiza es cómo se debe tratar cada requerimiento. Considerando que las relaciones cliente-proveedor son esencialmente de obligaciones contractuales, el Comité Internacional TC 176 organizó los documentos de aseguramiento de la calidad en tres grandes categorías: 9001, 9002 y 9003.

Primera opción:

Es la más amplia de las normas ISO 9000 se le denomina ISO 9001, cubre aquellas empresas que están involucradas desde el diseño hasta la instalación y el servicio a sus productos.

Segunda opción:

Se le denomina **ISO 9002**, cubre aquellas empresas involucradas en producción e instalación, usualmente donde la cadena de producción es bastante extendida.

Tercera opción:

Es la más sencilla de implantar, se la conoce como **ISO 9003**. Es la norma más adecuada para las empresas que tienen un ciclo de manufactura poco intensivo, pero

que desean asegurar a sus clientes que estén generando un adecuado nivel de inspección y control en los productos terminados (GUTIÉRREZ PULIDO, 1997, pág. 279).

1.6.3.2.3. Requisitos de los Sistemas de Calidad

Tabla 1.02: Requisitos de los sistemas de calidad ISO 9001, 9002 y 9003

Cláusulas	Número de párrafo en la especificación		
	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Responsabilidad gerencial	4.1	4.1	4.1
Principios del sistema de calidad	4.2	4.2	4.2
Revisión contractual	4.3	4.3	
Control de diseño	4.4		
Control de documentos	4.5	4.4	4.3
Calidad en compras	4.6	4.5	
Productos suministrados por el proveedor	4.7	4.6	
Identificación del producto	4.8	4.7	4.4
Control de procesos	4.9	4.8	
Inspección y control	4.10	4.9	4.5
Control de mediciones y equipos	4.11	4.10	4.6
Inspección y status del control	4.12	4.11	4.7
Control de productos inconformes	4.13	4.12	4.8
Acción correctiva	4.14	4.13	
Funciones post producción	4.15	4.14	4.9
Registros de calidad	4.16	4.15	4.10
Auditorías internas de calidad	4.17	4.16	
Entrenamiento del personal	4.18	4.17	4.11
Servicios	4.19		
Técnicas estadísticas	4.20	4.18	4.12

Fuente: ALEXANDER, Alberto G., *Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo*, 1995, P. 10.

La serie de documentos ISO 9000 se basa en tres aspectos fundamentales: todo debe ser documentado en el sistema de calidad, todo lo documentado debe ser implantado y todo lo implantado debe ser mantenido a través de auditorías internas. El modelo 9003 no incluye auditorías internas lo cual implica que dicho sistema no está sujeto a mantenimiento (ALEXANDER, 1995, pág. 10).

La decisión sobre qué modelo implantar en la organización obedece a una interrogante: ¿estamos involucrados en diseño?. Si la respuesta es sí, entonces deberíamos implantar el modelo 9001, si la respuesta es no se debería implantar el modelo 9002. El modelo 9001 se aplica a todas las organizaciones y por ser el más completo es adoptado en el mayor número de casos.

1.6.3.2.4. Norma ISO 9001:2000

Con la publicación de esta edición, se alcanzó una nueva etapa en la evolución de las normas ISO 9000. Éstas han tomado un enfoque diferente en relación con las versiones anteriores. Las versiones anteriores estaban basadas en una lista prescriptiva de requisitos, que una organización estaba obligada a cumplir para obtener la certificación. No permitían una flexibilidad muy estrecha y esto causaba problemas a algunos tipos de organizaciones (tales como las de servicios), que eran incapaces de cumplir con los requisitos de actividades que ellos no necesitaban desarrollar.

En esta versión las normas solicitan a la organización expresar lo que hace, identificar los procesos que utiliza, y luego demostrar cómo su sistema de calidad funciona efectivamente, además de tratar sobre la “gestión de la calidad”. Otra mejora que tuvo esta versión es el reducido número de cambios que se le han hecho a algunos requisitos específicos, en comparación con la versión anterior de 1994 (NAVA CARBELLIDO & JIMÉNEZ VALADEZ, 2003, pág. 12).

1.6.3.2.5. Norma ISO 9001:2008

Esta nueva versión se enfoca en la implementación de un sistema de gestión de calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones.

La norma ISO 9001:2008 no contiene ningún requisito nuevo, incorpora alaraciones a los requisitos propios de la norma ISO 9001:2000, basadas en los ocho años de experiencia acumulada (CUATRECASAS ARBOS, 2010, pág. 376), conserva los requisitos anteriores, contemplados en los siguientes cinco numerales:

1. Sistema de gestión de la calidad
2. Responsabilidad de la dirección
3. Gestión de los recursos
4. Realización del producto o prestación del servicio
5. Medición, análisis y mejora

Con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001. La nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000, siendo aplicable a todo tipo de organización (VERGARA SCHMALBACH & FONTALVO HERRERA, 2010, pág. 13).

Gráfico 1.09: ISO 9001 Requisitos



Elaborado por: Andrés Revelo

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Base legal

Amparada bajo el Mandato Constituyente No. 8 (Registro Oficial No. 330, Suplemento del 06 de Mayo de 2008) que estipula la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo, la empresa REVELSERVI C. A., en conjunto con la Asamblea Constituyente debe contribuir a erradicar la injusticia laboral y la aberrante discriminación social, ocasionadas por el uso y abuso de los sistemas precarios de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas; debe asegurar al trabajador una relación jurídica laboral directa que implique estabilidad y remuneraciones justas.

Por tanto, su actividad principal es la prestación de servicios complementarios de limpieza para todo tipo de instalaciones inmuebles a nivel público como privado. Según el Mandato Constitucional antes mencionado, la compañía REVELSERVI C. A. está en la obligación con cumplir las disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para su normal funcionamiento; caso contrario, no podrá ejercer su actividad sin obtener el certificado que esta entidad emite para su participación en futuras licitaciones.

Como compañía anónima se sujeta a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, reguladora a nivel nacional, y al Código de Trabajo para el ámbito laboral en todos los niveles de su organización.

2.1.2. Objetivos de la empresa

- Mejorar la percepción del cliente aumentando con la ayuda de personal capacitado en todas las áreas.
- Mejorar el desempeño y resultado de los servicios de limpieza con la innovación de equipos.

2.2. Empresa

2.2.1. Reseña histórica

La empresa REVELSERVI C. A. se constituyó el 07 de octubre del año 2003 bajo escritura pública, siendo su actividad principal la prestación de servicios complementarios de limpieza en todo tipo de inmuebles, instalaciones tanto del sector público como privado. En su constitución se establecieron 800 acciones por un valor nominal de USD 1,00 cada una dividida para 3 socios. La Junta General de Accionistas nombró al Sr. Byron Patricio Revelo Carvajal como Gerente General de la empresa.

Su cartera de clientes es dirigida al sector tanto comercial como industrial, teniendo a clientes importantes como Tame, la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito, el Servicio de Rentas Internas, El Ministerio de la Vivienda, entre otros. Su desempeño en las actividades la llevaron a ser reconocida a nivel nacional y fue su personal capacitado quien llevó a la empresa a ocupar lugares de gran prestigio.

En el año 2008 la empresa tuvo la oportunidad de trabajar con el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre realizando operaciones de mantenimiento en la pista, su desempeño fue notable y generó crecimiento en toda la empresa. Por asuntos legales, el antes mencionado Mandato Constitucional No. 8, la empresa no podía continuar ejerciendo actividades de mantenimiento puesto que se encontraba dentro

de las empresas que exclusivamente realizan “actividades complementarias de limpieza”.

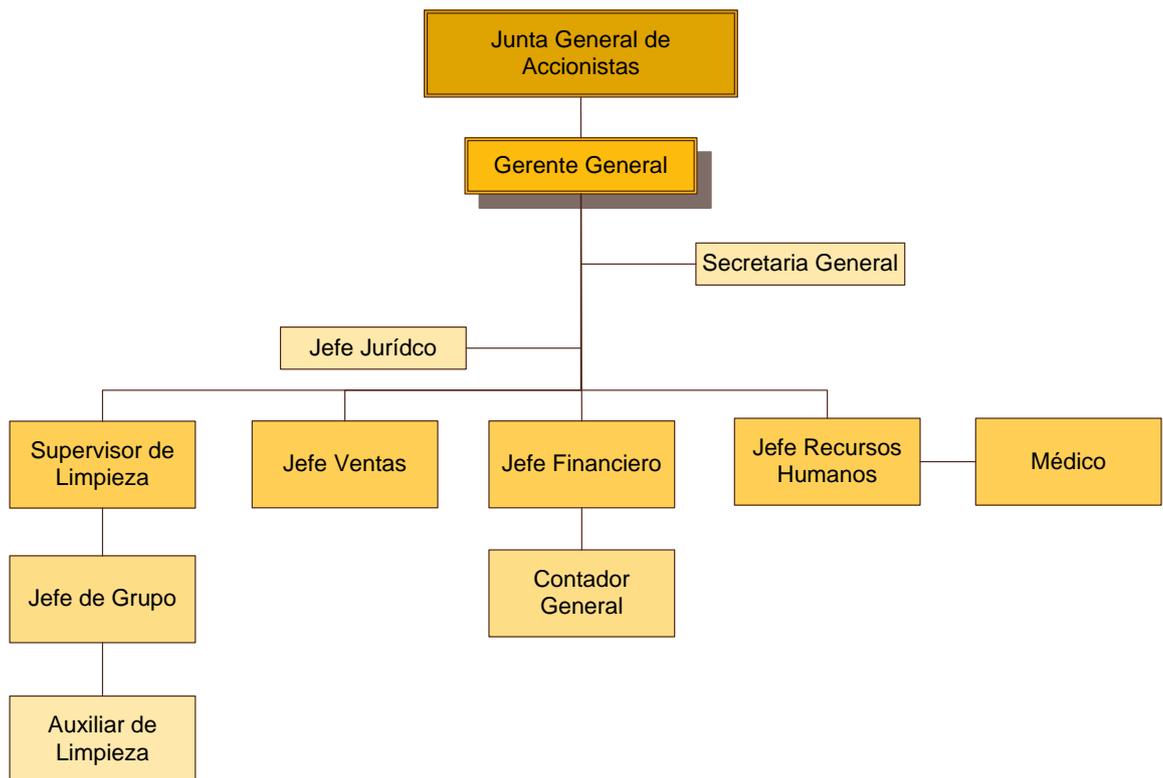
Las empresas del estado son las más beneficiadas de los servicios de REVELSERVI C. A., en la actualidad mediante el sistema de Contratación Pública. El Sistema de Contratación Pública mediante el Portal de Compras Públicas a disposición de los usuarios en Internet, permite tanto a las entidades contratantes como a los proveedores transparentar, agilizar y desarrollar de una manera eficiente cada uno de los procesos de contratación dentro de los parámetros que maneja la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) (Portal de Compras Públicas, Servicios de Contratación Pública). La empresa cuenta con un Registro Único de Proveedores, requisito que permite estar habilitada para participar en los procesos de contratación. Dentro de esta modalidad de contratación la empresa tiene grandes oportunidades de participar en procesos tanto a nivel local y nacional. En los momentos actuales la competencia, el desarrollo interno de las actividades y los requisitos solicitados dentro de los procesos contractuales, promueven implantar sistemas de gestión organizados y por ello es fundamental para REVELSERVI C. A. la obtención de la certificación en Sistemas de Gestión de la Calidad, que ayudará a la empresa a desempeñar sus actividades de mejor manera y obtener mejores resultados y mayores ingresos.

2.2.2. Organigrama

2.2.2.1. Organigrama estructural

Debido a la magnitud de la empresa y las operaciones que realiza, la estructura se conforma de la siguiente manera:

Gráfico 2.01: Organigrama actual de REVELSERVI C. A.



Fuente: Revelservi C. A.

El organigrama estructural de REVELSERVI C. A. establece todas las unidades de trabajo con la respectiva jerarquía, en donde se puede apreciar a simple vista la estructura de la organización y las relaciones de trabajo que se tiene en su interior. La Junta General de Accionistas es el órgano de máxima autoridad en REVELSERVI C. A., por su naturaleza como Compañía Anónima, está encargada de la toma de decisiones a todo nivel para un mejor desempeño de las actividades.

El Gerente General representa a la organización y es el responsable del funcionamiento y de la administración correcta de todos los recursos con los que cuenta la compañía. La Secretaría General tiene una relación de apoyo para el Gerente General, así como el Jefe Jurídico. A continuación se encuentra el Supervisor de Limpieza como responsable en el campo de operaciones y en su interior al Jefe de Grupo y Auxiliares de Limpieza. El Jefe de Ventas se encarga de promover el servicio y establecer la base de clientes para los procesos de licitación.

El Jefe Financiero se encarga de administrar y destinar los recursos económicos para que sean aprovechados de la mejor manera y generar utilidad trabajando en conjunto

con el Contador General. El Jefe de Recursos Humanos se encarga del factor más importante de la empresa que son los empleados.

Para el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos es necesario que se administren de manera adecuada los Recursos Humanos, en donde debe existir motivación en todo momento y trabajo en conjunto a todo nivel. Se encuentra como unidad de apoyo el Médico que soporta las actividades operativas brindando personal competente y saludable.

2.2.3. Misión

Ofrecer servicios en actividades complementarias de limpieza garantizando calidad dentro del mercado nacional, con personal altamente calificado.

2.2.4. Visión

Ser una empresa competitiva a nivel local y nacional prestando servicios de limpieza de alto nivel satisfaciendo tanto las necesidades del sector público como privado.

2.2.5. Políticas, estrategias, cualidades y valores

Política

La política de la empresa está direccionada directamente con la consecución de los objetivos y brindando un valor agregado para los servicios prestados:

Cumplir con los requisitos aplicables a los servicios ofertados brindando un valor adicional a todos nuestros clientes demostrando nuestra capacidad y experiencia en todas las áreas a nuestro cargo.

Estrategias

Las estrategias fueron establecidas en base a la matriz FODA que se muestra a continuación, en donde todas tienden a mejorar la situación actual de la empresa y se enfocan en la planificación y organización de las actividades, el correcto

direccionamiento de los recursos y un control efectivo de las operaciones para determinar las mejoras que se pueden establecer.

Cualidades y valores

Honestidad y ética: La empresa se basa en estas cualidades para desempeñar sus actividades diariamente; incluso si se cometen errores, la empresa mediante su gestión se encarga de establecer acciones correctivas inmediatas que permitan conocimiento del personal y mejores resultados. Así mismo sus clientes serán los beneficiados al aumentar la credibilidad tanto en las personas como sus expectativas en el trabajo.

Respeto: Dentro de la empresa se maneja esta cualidad a diario, se respeta a las personas que forman parte de ella como a las personas que reciben los servicios e incluso al medio ambiente. Desde la comunicación entre el cliente interno con los funcionarios es importante para establecer un ambiente de trabajo adecuado hasta la comunicación interna para de esta manera establecer y conocer el procedimiento para realizar un trabajo o acatar una orden.

Colaboración: Existe un alto espíritu de colaboración al interior de la empresa, nuestro personal se encuentra en constante relación con el cliente y su satisfacción, por lo que el dar un valor agregado es de suma importancia. La colaboración hace del personal de REVELSERVI C. A. una ayuda permanente para actividades tanto establecidas en el contrato, así como otras implícitas en la ejecución del mismo.

Autocontrol: Con la experiencia que la empresa ha ganado los últimos años, conoce los procedimientos operacionales, de control e incluso los de seguridad de las áreas donde se encuentra laborando, lo que permite un mejor autocontrol y genera mucha más confianza en el cliente al mantener la propiedad de quien recibe el servicio con los cuidados necesarios.

2.2.6. Análisis FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se habría establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Como es lógico, es posible que al finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales (BORELLO, 1994, pág. 157).

Para determinar el FODA en la empresa REVELSERVI C. A. se realizó un cuestionario con preguntas clave, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, con el objeto de obtener información para conocer cuáles son las fortalezas que la empresa posee actualmente y donde se pueden dirigir un cierto número de recursos, establecer las debilidades y las formas en que pueden ser neutralizadas y factores externos que no dependen de la compañía.

2.2.6.1. Tabulación de resultados del cuestionario

La tabulación de datos se realizó en base a 10 cuestionarios realizados al personal de REVELSERVI C. A., 2 a nivel administrativo y 8 a nivel operativo, de 17 preguntas cada uno. Se establecieron aspectos básicos que permitan determinar factores tanto internos como externos que afecten a las actividades normales de la empresa, obteniendo los resultados a continuación:

**Tabla 2.01: Tabulación de datos FODA
Empresa Revelservi C. A.**

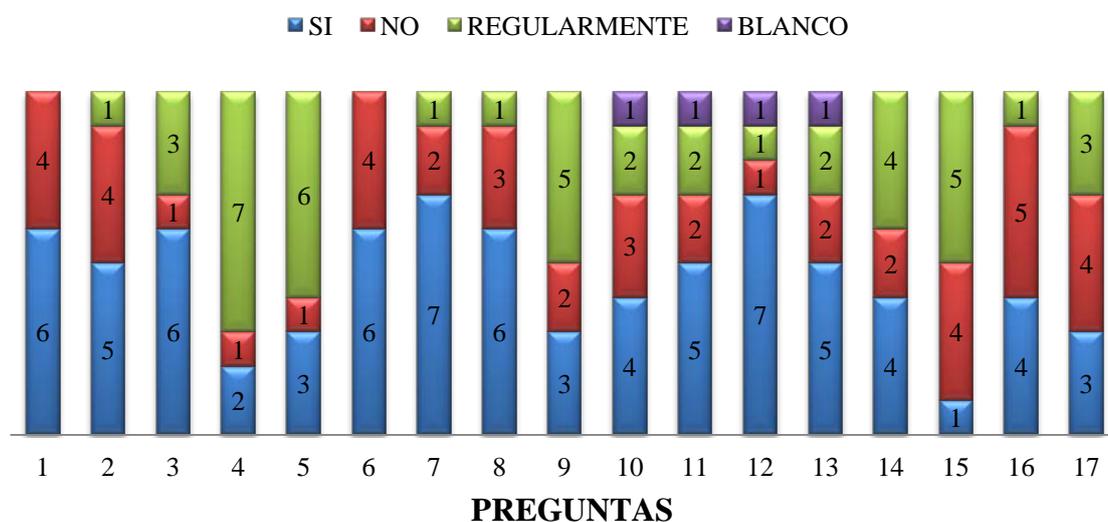
Pregunta	SI	NO	REGULARMENTE
1. Conoce los objetivos de la empresa Revelservi C. A.	6	4	0
2. ¿Cómo proceso contribuye usted a la consecución de algún objetivo en particular?	5	4	1
3. La Misión y la Visión de la organización, se ven claramente reflejadas en la política, objetivos y en la asignación de recursos.	6	1	3
4. La organización planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de referencia.	2	1	7
5. La selección, la contratación, la formación y reconocimiento del personal son correctas para conseguir los objetivos acordados por la organización.	3	1	6
6. Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras.	6	4	0
7. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.	7	2	1
8. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.	6	3	1
9. La organización posee algún método para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y criterios de calidad.	3	2	5
10. Se gestionan de forma óptima los medios materiales – espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece la organización.	4	3	2
11. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.	5	2	2

12. Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.	7	1	1
13. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los clientes.	5	2	2
14. Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.	4	2	4
15. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas.	1	4	5
16. La organización fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.	4	5	1
17. Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la organización.	3	4	3

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 2.02: Encuesta FODA

Encuesta F.O.D.A.



Elaborado por: Andrés Revelo

En base a la tabulación de resultados del cuestionario indicada anteriormente se pudieron identificar distintos factores, en lo que corresponde al análisis interno se pueden destacar puntos que se reflejan en el normal desempeño de las actividades, la identificación de las fortalezas y debilidades tienen relación a la misión que tiene la empresa. Aspectos como la falta de comunicación interna, organización de actividades, administración de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales fueron claramente identificados, así como las ventajas dentro de estos aspectos que nos permitan explotar herramientas y establecer estrategias para una mejor gestión de los recursos dentro de REVELSERVI C. A.

Tabla 2.02: Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	
1	Alta confianza de los directivos con el personal
2	Fácil y rápida respuesta a llamados del cliente
3	Bajo impacto ambiental
4	Convenios con proveedores de insumos
5	Estructura organizacional bajo procesos para la consecución de objetivos
6	Compromiso con la educación y formación (pasantías)
7	Conocimiento de la misión, visión y correcta asignación de recursos.
8	Incorporación de mejoras, innovaciones y correcta comunicación interna.
9	El personal contribuye con su opinión y pro actividad para ser escuchados.
10	Reconocimiento de esfuerzos del personal para la consecución de objetivos
11	Compromiso del personal con los directivos y la institución
12	Administración con años de experiencia en el mercado
13	Reputación positiva en el mercado.
14	Capacitación continua en actividades operativas y de organización
15	Comunicación eficaz a nivel operativo y supervisión

Debilidades	
1	Infraestructura de las instalaciones
2	Procesos definidos para elaborar actividades
3	Recursos financieros inadecuados
4	Desconocimiento de los objetivos de la organización. Bajo conocimiento de la contribución del trabajo personal a los objetivos de la
5	organización. Falta de planificación estratégica en base a clientes, proveedores y
6	competencia.
7	Falta de garantía en asignación y utilización de recursos. Falta de gestión en dotación de material, espacios y equipos para la
8	organización.
9	Falta de control en documentación y archivo
10	Falta de medición de satisfacción al cliente

- 11 Carencia de sistema de quejas y sugerencias para los clientes.
- 12 Falta de actualización en la documentación
- 13 Carencia de estándares determinados para la realización del servicio
- 14 Desconocimiento de los indicadores para realizar las mediciones en procesos
- 15 No existe control diario del servicio de limpieza

Elaborado por: Andrés Revelo

Se pudieron determinar en base al cuestionario distintos factores exógenos que influyen o influirán en un futuro el desempeño de las actividades de la empresa positiva o negativamente, dependiendo de las herramientas con las que REVELSERVI C. A. cuente para neutralizar las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que tenga a su alcance. Se debe tener en cuenta que los factores determinados no son determinados, es decir, pueden variar con el tiempo o con otros factores. Fueron establecidos con la posibilidad de que ocurran o no con las circunstancias actuales de nuestra sociedad, ajenas a la compañía.

Tabla 2.03: Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades	
1	Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001
2	Adquisición de nuevas tecnologías
3	Recursos humanos calificados para tratar al personal
4	Apertura de nuevas sucursales para ejecución del servicio
5	Introducción de nuevos servicios a clientes
6	Potencial de mercado sin aprovechar
7	Reestructuración y organización de procesos para satisfacer necesidades.
8	Planificación estratégica enfocado a la mejora continua
9	Asignación de recursos económicos para la implementación de nuevos procesos de contratación
10	Establecimiento de indicadores para las mediciones
11	Planificación de programas de seguridad y salud ocupacional
12	Aplicación de los servicios a nivel regional o nacional
13	Implementación de instructivos que permitan estandarizar las actividades

- | | |
|----|---|
| 14 | Inducción a los sistemas de gestión de calidad para el personal |
| 15 | Elaboración de insumos para su propia aplicación en el servicio |

Amenazas	
1	Incremento en los requisitos solicitados en las bases de contrataciones
2	Variación de precios por reajustes de acuerdo a inflación
3	Ingreso al mercado de competencia local
4	Alta cantidad de competidores (sistema de Compras Públicas)
5	Demanda en aumento de proveedores
6	Incremento en las regulaciones tributarias por parte del gobierno
7	Disminución en costos unitarios por competencia Imposición de limitaciones en el servicio bajo el Mandato 8 para Empresas de servicios complementarios
8	Innovación tecnológica en empresas transnacionales que ingresan al mercado
9	Bajo presupuesto de las entidades para realizar la contratación
10	Elevación de los costos en materiales e insumos de limpieza Modalidad de contratación bajo pedido que ponga en riesgo contratos con
11	empleados

Elaborado por: Andrés Revelo

2.2.7. Matriz FODA.

Para estructurar la matriz FODA de REVELSERVI C. A. debemos tener identificados los factores internos y externos determinados en los cuestionarios realizados a los niveles administrativos y operativos, en donde relacionaremos las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles:

- Una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
- Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
- Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas (DVOSKIN, 2004, pág. 179).

Para conocer en qué posición se encuentra la empresa es necesario ordenar e identificar los datos obtenidos, así teniendo establecidas las principales oportunidades y amenazas podremos establecer las principales estrategias a utilizar para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

En el cuadro de Oportunidades se deben enumerar las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa. En el cuadro de Amenazas se enumeran las amenazas externas que enfrenta la empresa actualmente o en el futuro. En el cuadro de Fortalezas se enumeran las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa. En el cuadro de Debilidades se enumeran las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa.

Las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas toman en cuenta otras estrategias (DO, FA o DA) para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar las estrategias FO, puesto que cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos o liquidarse (DAVID, 2003, pág. 200).

El análisis FODA es el método más popular para examinar la información externa e interna. El uso de la matriz FODA para identificar un nicho propicio es una manera de desarrollar una ventaja competitiva sostenible al utilizar los factores estratégicos. Las estrategias en la empresa están integradas por estrategias tanto competitivas como de cooperación, a medida que el ambiente externo incrementa su grado de incertidumbre, un número cada vez mayor de empresas eligen competir y cooperar simultáneamente con sus competidores (HUNGER & WHEELLEN, 2007, pág. 161).

Enfocarse en un segmento de mercado específico es una estrategia que algunas empresas a menudo aplican con éxito, sin embargo esto limita el enfoque a un subconjunto de consumidores, ofrece poco servicio y limita geográficamente a una sola región, por lo que se deben analizar diferentes estrategias si la empresa desea obtener mejores resultados con la ayuda de esta matriz (LONGENECKER, PETTY, MOORE, & PALICH, 2009, pág. 90).

Matriz FODA REVELSERVI C. A.

		Fortalezas	Debilidades
Interno		1 Alta confianza de los directivos con el personal 2 Fácil y rápida respuesta a llamados del cliente 3 Bajo impacto ambiental 4 Convenios con proveedores de insumos 5 Estructura organizacional bajo procesos para la consecución de objetivos 6 Compromiso con la educación y formación (pasantías) 7 Conocimiento de la misión, visión y correcta asignación de recursos. 8 Incorporación de mejoras, innovaciones y correcta comunicación interna. 9 El personal contribuye con su opinión y proactividad para ser escuchados. 10 Reconocimiento de esfuerzos del personal para la consecución de objetivos 11 Compromiso del personal con los directivos y la institución 12 Administración con años de experiencia en el mercado 13 Reputación positiva en el mercado. 14 Capacitación continua en actividades operativas y de organización 15 Comunicación eficaz a nivel operativo y supervisión	1 Infraestructura de las instalaciones 2 Procesos definidos para ejecutar actividades 3 Recursos financieros insuficientes 4 Desconocimiento de los objetivos de la organización. 5 Bajo conocimiento de la contribución del trabajo a los objetivos de la organización. 6 Falta de planificación estratégica en base a clientes, proveedores y competencia. 7 Falta de garantía en asignación y utilización de recursos. 8 Falta de gestión en dotación de material, espacios y equipos para la organización. 9 Falta de control en documentación y archivo 10 Falta de medición de satisfacción al cliente 11 Carencia de sistema de quejas y sugerencias para los clientes. 12 Falta de actualización en la documentación 13 Carencia de estándares determinados para la realización del servicio 14 Desconocimiento de los indicadores para realizar las mediciones en los procesos 15 No existe control diario del servicio de limpieza
Externo			
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	1 Constitución de procesos relacionados y organizados para integrar los Sistemas de Gestión de Calidad.	1 Distribuir de manera óptima los espacios, tanto para almacenaje (bodega) como para ejecución del trabajo
2	Adquisición de nuevas tecnologías	2 Establecimiento de sistema de recepción de quejas y reclamos.	2 Organizar internamente al personal y designar funciones y actividades
3	Recursos humanos calificados para tratar al personal	3 Creación de registros de satisfacción al cliente	3 Establecer procesos para promover el servicio que se está prestando
4	Apertura de nuevas sucursales para ejecución del servicio	4 Direccionar recursos económicos para la implementación de tecnología	4 Recepcionar y conocer inquietudes y sugerencias de proveedores y clientes
5	Introducción de nuevos servicios a clientes	5 Capacitación con personal acreditado en seguridad y salud.	5 Analizar la competencia actual para el establecimiento de precios
6	Potencial de mercado sin aprovechar	6 Ampliar la base clientes mediante la participación en concursos públicos y privados	6 Implantación de controles para uso y adquisición de materiales, insumos y herramienta
7	Reestructuración y organización de procesos para satisfacer necesidades/requisitos.	7 Ejecución del trabajo con personal capacitado para establecer estándares	7 Dotar adecuada y oportunamente al personal de equipo de buena calidad y anatómicamente adaptable
8	Planificación estratégica enfocado a la mejora continua	8 Descentralizar los puntos de trabajo para alcanzar mercados regionales y locales	8 Organizar áreas de trabajo y grupos de trabajo para ejecutar tareas dentro de límites de tiempo establecidos
9	Asignación de recursos económicos para la implementación de nuevos procesos de contratación	9 Establecer procedimientos definidos tanto para actividades administrativas como operativas	9 Identificar el archivo y documentos en general para su mejor uso y rápida ubicación
10	Establecimiento de indicadores para las mediciones	10 Aprovechar la confianza y compromiso con clientes para ganar más mercado	10 Direccionar las quejas de clientes para mejorar el servicio actuando de manera inmediata
11	Planificación de programas de seguridad y salud ocupacional	11 Inducir al personal sobre sistemas de calidad y seguridad en el trabajo	11 Dar un valor agregado a nuestro servicio para mantener la confianza del cliente
12	Aplicación de los servicios a nivel regional o nacional	12 Basado en la experiencia, elaborar insumos que sean útiles en el trabajo.	12 Cuidar la propiedad del cliente a base de un registro sobre las condiciones recibidas y entregadas del servicio
13	Implementación de instructivos que permitan estandarizar las actividades	13 Realizar reuniones semanales con todo el personal para conocer puntos débiles y satisfacción del servicio	13 Actualizar periódicamente el archivo y dar a conocer al personal sobre su ubicación y/o cambios efectuados
14	Inducción a los sistemas de gestión de calidad para el personal		14 Concientizar a todo el personal diariamente haciendo partícipes a los trabajadores
15	Elaboración de insumos para su propia aplicación en el servicio		15 Llevar un Registro sobre avance de trabajo y control de lugares de trabajos designados
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Incremento en los requisitos solicitados en las bases de contrataciones	1 Establecer requisitos obligatorios y pagos para tener capacidad de competir.	1 No comprometer los intereses de la compañía con terceros o situaciones fuera del alcance
2	Variación de precios por reajustes de acuerdo a inflación	2 Mantener actualizados costos unitarios mediante estudio del mercado.	2 Planificación del trabajo diario para evitar atrasos e incumplimiento
3	Ingreso al mercado de competencia local	3 Ofrecer un servicio de calidad brindando un valor adicional a las tareas a cargo	3 Realizar evaluaciones al personal y rotar continuamente para mantener la calidad
4	Alta cantidad de competidores (sistema de Compras Públicas)	4 Participar en procesos que se encuentren dentro del alcance donde existan menos posibilidades de un excesivo número de competidores	4 Dividir en grupos de trabajo para cumplir con las tareas en un tiempo menor
5	Altos costos de insumos en consecuencia a aumento de proveedores	5 Establecer convenios con proveedores para mantener costos	5 Asegurarse de que el personal observe si existe alguna irregularidad en el servicio
6	Incremento en las regulaciones tributarias por parte del gobierno	6 Mantener base de clientes haciendo seguimiento de la percepción del servicio	6 Notificar a supervisores sobre la falta de equipo o material en el trabajo
7	Disminución en costos unitarios por competencia	7 Establecer costos flexibles en base al mercado y requerimientos del cliente	7 Almacenar el archivo obsoleto en lugares donde no obstaculice las operaciones normales
8	Imposición de limitaciones en el servicio bajo el Mandato 8 de servicios complementarios	8 Limitar el alcance de trabajo a actividades específicas de limpieza	8 Optimizar al máximo los recursos utilizados en el trabajo para reducir costos
9	Innovación tecnológica en empresas transnacionales que ingresan al mercado	9 Direccionar los recursos excedentes a la implantación de tecnología en maquinaria	9 Mantener control de materiales e insumos de limpieza
10	Bajo presupuesto de las entidades para realizar la contratación	10 Establecer contratos de acuerdo a las necesidades del cliente	
11	Elevación de los costos en materiales e insumos de limpieza	11 Convenir acuerdos con el cliente para contratos por períodos largos de tiempo que brinden estabilidad al personal	
12	Modalidad de contratación bajo pedido que ponga en riesgo contratos con empleados		

Con el establecimiento de las estrategias dentro de la matriz FODA fácilmente podemos determinar las actividades a ser realizadas dentro de la organización. Debido a la carencia de procesos y procedimientos para ejecutar cada una de las actividades se deben establecer los procesos dentro del sistema y las actividades de cada uno basado en los resultados de las encuestas y en las necesidades propias de la organización.

A continuación se detallan las estrategias establecidas, para determinar los responsables del cumplimiento de las actividades se deben direccionar cada una de ellas a un responsable y posterior a ello se podrán determinar los procesos a establecerse.

Las estrategias FO muestran cómo uso las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades (ÁLVAREZ TORRES, 2006, pág. 44).

1. Constitución de procesos relacionados y organizados para integrar los Sistemas de Gestión de Calidad, se deben establecer procesos con sus respectivas actividades dentro del sistema para que tenga un funcionamiento efectivo y permita la consecución de los objetivos. La responsabilidad recae directamente sobre la Dirección quienes deben establecer todos los procesos, determinar controles y permitir que exista interrelación entre todos para que el sistema funcione.

2. Establecimiento de Sistema de recepción de quejas y reclamos, debe existir una adecuada comunicación entre el cliente y la organización con el fin de que se puedan solucionar todo tipo de inconvenientes y se proporcione la información adecuada a las inquietudes del cliente. De acuerdo con la norma ISO 9001:2008 es necesario el establecimiento de procedimientos documentados para la mejora continua con respecto a la comunicación con el cliente, de aquí parte la mejora continua puesto que conocemos las necesidades y requerimiento del cliente, así como la realización de las actividades de manera organizada para evitar problemas con el cliente siendo indispensable la existencia de un proceso que mantenga comunicación con el cliente como lo es Ventas.

3. Creación de Registros de Satisfacción al Cliente, como se menciona anteriormente se debe mantener documentada la comunicación con el cliente para emprender acciones de mejora que permitan en el tiempo más corto posible solventar todo tipo de inquietud o inconveniente con el cliente, el mismo proceso se encarga de esta actividad con el conocimiento y aprobación de la Dirección.

4. Direccionar recursos económicos para la implementación de tecnología, el producto de los esfuerzos de los procesos genera ganancias para la organización, las mismas que deben ser direccionadas para que exista una mayor y mejor prestación del servicio específicamente a nivel tecnológico, es decir, con la adquisición de equipo, maquinaria, materiales e insumos de mejor calidad y que permitan soluciones más efectivas en cuanto a limpieza con una optimización de los demás recursos, actividad que dependerá mucho de la parte financiera dentro del sistema.

5. Capacitación con personal acreditado en Seguridad y Salud, los servicios de limpieza son vulnerables a cualquier tipo de accidente principalmente por el manejo de químicos, trabajo en alturas y la toma de medidas preventivas para evitar accidentes del personal propio o del mismo cliente. Es necesario dentro de las actividades de Recursos Humanos estar pendiente del personal a cargo, la capacitación es indispensable para el mantenimiento de un excelente factor humano y debido a las actividades que realizase debe enfocar en temas de Seguridad y Salud para evitar accidentes laborales, siendo esto también una motivación para el personal y una inversión a futuro puesto que minimiza la posibilidad de la existencia de accidentes e incidentes laborales.

6. Ampliar la base clientes mediante la participación en concursos públicos y privados, para la generación de una mayor fuente de trabajo se debe mantener una base de clientes que permita a la organización crecer y poder desarrollar. La participación dentro de concursos es responsabilidad del mismo proceso de ventas, debido a que conoce del servicio que se presta y puede ofrecer muchas alternativas a los clientes.

7. Ejecución del trabajo con personal capacitado para establecer estándares, como se citó anteriormente el mejoramiento y la motivación del factor humano es responsabilidad de Recursos Humanos para lograr la consecución de los objetivos propuestos.

8. Descentralizar los puntos de trabajo para alcanzar mercados regionales y locales, el proceso encargado de ventas así como la parte operativa son los encargados de descentralizar las actividades desempeñadas para poder expandir el mercado a niveles superiores, con la experiencia del personal de confianza se debe mantener el mismo control y ampliar el campo laboral sin descuidar los procedimientos o alterar el funcionamiento del sistema por falta de control en alguno de estos procesos.

9. Establecer procedimientos definidos tanto para actividades administrativas como operativas, la parte operacional así como la Dirección manejan actividades e información de manera mecánica y sin procedimientos determinados, es necesario estandarizar y determinar los procesos a seguir para cumplir con el objetivo de cada proceso y el objetivo de la organización. La Norma ISO 9001:2008 es la guía a seguir, los requerimientos del cliente y la experiencia en los servicios prestados son necesarios para establecer estos procedimientos que deberán ser documentados.

10. Aprovechar la confianza y compromiso con clientes para ganar más mercado, esta estrategia se basa en el buen desempeño de las actividades diarias con el cliente por lo que debe existir una evaluación de la satisfacción al cliente y la buena práctica de los procedimientos para mantener y tener la posibilidad de ganar mercado, siendo directamente responsable la parte operativa.

11. Inducir al personal sobre Sistemas de Calidad y Seguridad en el trabajo, siendo una organización que va a implantar la Norma ISO 9001:2008 debe mantener en conocimiento a todo su personal en todo nivel. Debe existir una inducción sobre el sistema así como capacitaciones continuas sobre la importancia de mantener un Sistema de Gestión de Calidad y el beneficio tanto individual como colectivo que se obtiene.

12. Basado en la experiencia, elaborar insumos que sean útiles en el trabajo, la optimización de los recursos dentro de la organización es fundamental y si la organización está en la capacidad de elaborar los insumos para su trabajo sería mucho mejor. La utilización de los insumos dependerán de las necesidades del cliente y de varios factores (área, tipo de superficie, cantidad de frecuencia, número de usuarios, clima, lugar, etc.) que requerirán se aplique un producto específico en cada sitio de trabajo, para lo que directamente relaciona al proceso operativo con la Dirección.

13. Realizar reuniones semanales con todo el personal para conocer puntos débiles y satisfacción del servicio, incluyendo el conocimiento de las necesidades del cliente, es importante saber la situación interna de la organización, las inquietudes y necesidades de los procesos quienes conforman el sistema para poder establecer las acciones de mejora continua, en estas reuniones es necesaria la participación de todos los procesos.

Las estrategias DO muestran cómo corrijo las debilidades de la organización aprovechando las oportunidades (ÁLVAREZ TORRES, 2006, pág. 44).

1. Distribuir de manera óptima los espacios, tanto para almacenaje (bodega) como para ejecución del trabajo. A todo nivel se necesita organizar la infraestructura y espacios que la empresa cuenta a fin de poder desempeñar sus actividades de mejor manera y que el cliente perciba un buen ambiente de trabajo. La limpieza en bodegas es esencial para atender a cualquier necesidad del cliente sin problemas y oportunamente.

2. Organizar internamente al personal y designar funciones y actividades, con la implementación de un manual de funciones y un manejo eficaz de los medios de información y comunicación la Dirección puede obtener mejores resultados, esto requiere de mayor control en áreas operativas especialmente que son las relacionadas directamente con el cliente.

3. Establecer un proceso para promover el servicio que se está prestando y controlar la ejecución de los contratos actuales, es necesario mantener control sobre las actividades prestadas en el presente y a futuro un proceso que controle las actividades que están siendo ejecutadas y planifique actividades a futuro es necesario a fin de mantener la base actual de clientes y aumentar manteniendo control sobre todas las áreas y requisitos de los contratos.

4. Receptar y conocer inquietudes y sugerencias de proveedores y clientes es importante, puesto que se pueden determinar fácilmente los puntos débiles y dónde se deben implementar acciones correctivas y preventivas, las necesidades del cliente pueden cambiar de acuerdo a diversos factores, los que pueden ser receptados a tiempo y mostrando las mejores soluciones con un sistema de comunicación documentado a través de un proceso del sistema.

5. Analizar la competencia actual para el establecimiento tanto de estándares como de precios y calidad del servicio es una estrategia indispensable, puesto que debemos conocer el estado actual del mercado y la situación de la competencia para tanto a nivel operativo ofrecer un valor agregado al servicio como administrativo, manteniendo control sobre todos los procesos sobre cualquier cambio externo.

6. Implantación de controles para uso y adquisición de materiales, insumos y herramienta, es necesario mantener control sobre las áreas a nuestro cargo en los diferentes contratos debido al requerimiento de distintos materiales y equipos para cada sitio. La buena utilización de los mismos dependerá del control que se establezca, así como del mantenimiento y organización que se brinde por parte de los Supervisores.

7. Dotar adecuada y oportunamente al personal de equipo de buena calidad y anatómicamente adaptable de acuerdo con las actividades que esté desempeñando, no siempre los productos más costosos son mejores, se debe realizar un estudio de las necesidades del trabajo y los recursos disponibles para la adquisición de equipo, el personal debe sentirse a gusto y seguro utilizando el equipo de protección personal cuando sea necesario y los equipos y materiales de acuerdo con el trabajo para evitar cualquier tipo de incidentes dentro del trabajo.

8. Organizar áreas de trabajo y grupos de trabajo para ejecutar tareas dentro de límites de tiempo establecidos, con el establecimiento de procedimientos e instructivos en los procesos se podrán ejecutar las actividades de manera eficaz e incluso se pueden optimizar recursos en todo el sistema.

9. Identificar el archivo y documentos en general para su mejor uso y rápida ubicación es necesario puesto que es parte de la comunicación de la organización, la organización de la información documentada permitirá a los usuarios del sistema ejecutar sus actividades rápidamente sin pérdida de tiempo o duplicando esfuerzos y actividades.

10. Direccionar las quejas de clientes para mejorar el servicio actuando de manera inmediata tomando como sugerencias y evitando que los problemas o actividades que no están siendo controladas se repitan causando molestias para la entidad para la cual trabaja REVELSERVI C. A.

11. Dar un valor agregado a nuestro servicio para mantener la confianza del cliente, brindar apoyo y asistencia durante y después del servicio ayuda a una mejor relación entre Cliente y Empresa, permite que exista un buen ambiente y que los trabajadores se encuentren continuamente motivados.

12. Cuidar la propiedad del cliente a base de un registro sobre las condiciones recibidas y entregadas del servicio, para mantener la confianza de nuestros clientes se debe prevenir y tomar las medidas adecuadas con el fin de no causar daños a la propiedad y prestar el servicio sin alterar las condiciones físicas.

13. Actualizar periódicamente el archivo y dar a conocer al personal sobre su ubicación y/o cambios efectuados en toda la documentación para una mayor fluidez de información y evitar duplicación de información o extravío de documentos.

14. Concientizar a todo el personal diariamente haciendo partícipes a los trabajadores de las condiciones y situaciones en las que se encuentra prestando el servicio, el ambiente de trabajo es un factor primordial para tener consciencia así como aspectos

operativos que permitan a los empleados trabajar aportando con un valor hacia los objetivos de la organización.

15. Llevar un Registro sobre avance de trabajo y control de lugares de trabajos designados es un sistema que ayuda a la comunicación en el campo operativo y permite que todos los grupos de trabajo y sus responsables se encuentren al tanto de las novedades y sobre el control que se debe tener.

Las estrategias FA muestran cómo uso las fortalezas de la organización para mitigar las amenazas (ÁLVAREZ TORRES, 2006, pág. 44).

1. Establecer requisitos obligatorios y pagos para tener capacidad de participar en procesos de contratación, REVELSERVI C. A. necesita de procesos planificados para presupuestar y conocer los recursos que necesitará para determinado concurso.

2. Mantener actualizados costos unitarios mediante estudio del mercado, se deben tomar en cuenta todos los componentes que intervienen en el establecimiento del costo unitario para cada actividad del servicio a prestar. El conocimiento de la legislación y estudio del mercado y competencia ayuda a establecer costos razonables y sustentables, el valor agregado y costos indirectos agregados al producto dependerán de la capacidad que la empresa tenga para optimizar recursos.

3. Ofrecer un servicio de calidad brindando un valor adicional a las tareas a cargo para ganar la confianza del cliente y mejorar tanto las relaciones comerciales que existen, así como los procesos de comunicación y percepción del servicio al cliente.

4. Participar en procesos que se encuentren dentro del alcance donde existan menos posibilidades de un excesivo número de competidores y donde los requisitos estén al alcance de las posibilidades de la empresa para poder explotar al máximo las fortalezas y capacidad de brindar el servicio con calidad.

5. Establecer convenios con proveedores para mantener costos, permitir mejorar las relaciones comerciales con proveedores para facilitar y agilizar la obtención de

materiales e insumos que permitan prestar el servicio de limpieza hacia los clientes con comodidad sin elevar los costos.

6. Mantener la base de clientes haciendo seguimiento de la percepción del servicio que tiene el cliente conociendo sus necesidades y requerimientos para cada área a nuestro cargo, manteniendo comunicación, implementando acciones correctivas sobre los problemas y mostrando soluciones eficaces dentro del área de limpieza.

7. Establecer costos flexibles en base al mercado y requerimientos del cliente que permitan una participación con buenos resultados, optimizando todos los recursos posibles y facilitando al cliente su participación en la prestación del servicio.

8. Limitar el alcance de trabajo a actividades específicas de limpieza puesto que anteriormente se trabajaba junto con actividades de mantenimiento y dentro del marco legal la empresa se encuentra constituida para realizar actividades complementarias de limpieza lo que conlleva más control en el área operativa.

9. Direccionar los recursos excedentes a la implantación de tecnología en maquinaria específicamente para limpieza debido a que aporta al producto que brinda la empresa y puede ser un apoyo para el personal que se encuentre a cargo. El uso y mantenimiento de un buen equipo garantiza un trabajo eficaz, el conocimiento del operador es indispensable puesto que debe ser capacitado para la utilización del equipo.

10. Establecer contratos de acuerdo a las necesidades del cliente dentro de lo establecido legalmente y dentro de la capacidad de la prestación del servicio por parte de REVELSERVI C. A.

11. Convenir acuerdos con el cliente para contratos por períodos largos de tiempo que brinden estabilidad al personal es importante puesto que es una estrategia para mantener al personal motivado y seguro de su trabajo. La buena comunicación junto con el buen trabajo de la empresa asegura mayor estabilidad al personal siempre y cuando se encuentre dentro del alcance de la empresa contratante y esté en condiciones de decidir el futuro sobre la prestación del servicio.

Las estrategias DA permiten saber cómo corrijo las debilidades mitigando las amenazas de la organización (ÁLVAREZ TORRES, 2006, pág. 44).

1. No comprometer los intereses de la compañía con terceros o situaciones fuera del alcance de la misma, la organización debe estar administrada de manera que se tenga el control en su interior y las decisiones que se tomen sea para beneficio del sistema.
2. Planificación del trabajo diario para evitar atrasos e incumplimiento de los requisitos del contrato, establecer grupos que permitan descentralizar las actividades y concluir con tareas en un período de tiempo más corto.
3. Realizar evaluaciones al personal y rotar continuamente para mantener la calidad evitando que existan inconvenientes más allá de relaciones laborales con funcionarios de nuestro cliente, la rotación del personal se refiere internamente para no generar rutinas en el trabajo y el personal se desenvuelva de mejor manera en cualquier área asignada.
4. Dividir en grupos de trabajo para cumplir con las tareas en un tiempo menor a los establecidos y de esta manera incrementar el número de actividades realizadas diariamente y el control y mantenimiento de la limpieza dentro de las instalaciones del cliente.
5. Asegurarse de que el personal observe si existe alguna irregularidad en el servicio, si existe cualquier tipo de novedad debe mantener comunicación constante con el Jefe de Grupo y/o Supervisor de Limpieza para solucionar los problemas tomando acciones inmediatas.
6. Notificar a supervisores sobre la falta de equipo o material en el trabajo, involucrarse y ser partícipes de la consecución de objetivos mediante la buena comunicación con sus superiores tomando responsabilidad en las actividades a ellos encomendadas.
7. Almacenar el archivo obsoleto en lugares donde no obstaculice las operaciones normales de la empresa, impidiendo pérdida de documentación y originando retrasos

por búsqueda de documentos en archivo que ya no se encuentre activo, es decir ya no esté en uso por los procesos de la empresa.

8. Optimizar al máximo los recursos utilizados en el trabajo para reducir costos y de esta manera incrementar utilidades y beneficios para toda la empresa, la experiencia en las labores brinda al personal conocimiento sobre materiales, insumos, equipo y propiedad del cliente, los mismos que pueden aportar con sugerencias para un buen uso y empleo de los recursos.

9. Mantener control de materiales e insumos de limpieza, exista o no desgaste se debe mantener control sobre los materiales e insumos con el fin de disponer todo lo necesario para la realización de actividades o en una ocasión emergente acudir con el equipo requerido.

2.3. Análisis situacional

2.3.1. Análisis interno

2.3.1.1. Descripción de los procesos

Las actividades de la empresa REVELSERVI C. A. necesitan ser organizadas para emplear el ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. Una vez empleado este sistema se podrán introducir controles para cada proceso con el objeto de que puedan perseguir un propósito definido. Las operaciones que se desarrollan al interior de la empresa fueron analizadas y según la información de la matriz FODA junto con el análisis de las estrategias establecido anteriormente se identificaron cinco procesos dentro del Sistema; se debe tomar en cuenta que, bajo el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2008, existen requisitos que se deben cumplir, por lo que la determinación de procesos tiene que estar enfocada a la gestión de la calidad. Los procesos que se han establecido debido a la distribución de la organización, sus actividades y los requisitos antes mencionados son los siguientes:

- a) Gestión de la dirección
- b) Gestión de la mejora continua
- c) Gestión de ventas
- d) Gestión de operaciones
- e) Gestión administrativa-financiera

a) Gestión de la dirección: Dentro de este proceso se encuentra la parte directriz de la organización, parte fundamental para la toma de decisiones, revisión y aprobación tanto de formatos y procedimientos que se manejen en todo el sistema.

b) Gestión de la mejora continua: Este proceso no se encuentra interactuando en el sistema de REVELSERVI C. A. pero es indispensable en un sistema ISO por lo que estará determinado obligadamente. Este proceso se encargará del control del sistema, el funcionamiento correcto de los procedimientos y la implementación de controles útiles para que las actividades puedan ejecutarse de manera óptima a nivel de todos los procesos. La Gestión de Mejora Continua es un proceso que debe funcionar en conjunto con la Dirección para establecer las pautas dentro del sistema y pueda existir una interrelación, interdependencia e interactividad adecuada entre todos los procesos.

c) Gestión de ventas: Este proceso fue determinado en el presente sistema con el objeto de controlar la principal fuente de ingresos de la compañía, gestiona la cartera de clientes de la organización y con un enfoque hacia los sistemas de calidad se dirige a los clientes para realizar una evaluación de la satisfacción al cliente, necesaria para determinar las falencias e implementar controles en este como en todos los procesos involucrados.

d) Gestión de operaciones: Este proceso encierra la actividad principal de la organización, es el proceso donde se implementan la mayor cantidad de controles y el que mayor impacto tiene con el cliente. La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios complementarios de limpieza, los controles se deberán dirigir a esa actividad para efectuarla con los estándares establecidos y la más alta calidad que incurran en estos servicios. Los controles implementados deberán ser ejecutados

por el personal de limpieza, personal que se encuentra dentro de este proceso y de la misma manera se sujetará a controles para la mejora continua del servicio.

e) Gestión administrativa-financiera: Como todos los procesos es importante, pero específicamente es la columna vertebral del sistema debido a que dentro de este proceso se encuentran actividades financieras, de recursos humanos, legales y médicas; actividades que han sido determinadas anteriormente y se agrupan dentro de este proceso por ser un respaldo y apoyo a todo el sistema. Tienen relación entre sí y van dirigidas al cliente interno de la organización para propiciar un funcionamiento enfocado a la satisfacción del cliente externo. En sistemas de gestión, las actividades de este proceso deben ser controladas y evaluadas con un enfoque de mejora continua, para su mejor desempeño.

2.3.2. Análisis externo

2.3.2.1. Influencias macroeconómicas

2.3.2.1.1. Factor político

En los últimos años ha sido determinante el impacto del factor político en la empresa, las regulaciones por parte del gobierno con el fin de establecer mejores controles y una mejor división del trabajo han ocasionado que la base de clientes de la empresa sea reducida por consecuencia del Mandato 8. A consecuencia de la limitación de actividades la empresa se vio obligada a realizar una reducción del personal creando una ambiente menos favorable para las relaciones entre el trabajador y la empresa. El factor político es importante en el campo de los servicios complementarios de limpieza específicamente, puesto que decisiones como establecimiento de leyes y normas limitan el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa.

2.3.2.1.2. Factor económico

Dado que la empresa mantiene relaciones laborales con instituciones del sector público en su mayoría, éstas se ven también afectadas directamente por las decisiones económicas a nivel nacional. Las actividades que realiza la empresa dependen de los trabajadores en su mayoría, es mínima la infraestructura que se puede tener para servicios de limpieza.

2.3.2.1.3. Factor social

La generación de fuentes de trabajo tiene un impacto importante en la sociedad. REVELSERVI C. A. genera fuentes de trabajo para 35 personas y sus familias. En sí, el servicio que la empresa presta es para beneficio de la sociedad quienes son los palpantes de las buenas condiciones y mantenimiento de los lugares beneficiarias de los servicios que en su mayoría son empresas de servicio al público. Los usuarios REVELSERVI C. A. no son únicamente sus clientes, sino también el público en general que recibe un mejor aspecto y una mejor imagen de las instituciones a las que acude, factor beneficioso para estas últimas.

2.3.2.1.4. Factor tecnológico

El factor tecnológico es necesario en las actividades que realiza la empresa, puesto que permite un avance del trabajo en mayor cantidad con mayor velocidad y precisión. La empresa de acuerdo a la experiencia que posee determina el equipo y maquinaria a utilizar, siendo esta no indispensable debido a que el trabajo se puede realizar sin la necesidad de adquirir tecnología en gran volumen. La diferencia que marca este factor es el valor agregado que la empresa puede facilitar dependiendo de las actividades a realizar. Se necesita invertir para obtener un inventario bueno de equipos, pero así mismo capacitar al personal del uso correcto y de las condiciones en las que este equipo puede ser utilizado o no.

2.3.2.1.5. Factor legal

La empresa para su normal desempeño en las actividades que realiza necesita encontrarse dentro de ciertos parámetros y regulaciones legales a nivel local. Para mantener una participación activa en los diferentes procesos, es necesario actualizar y cumplir todos los requisitos para prestar servicios complementarios de limpieza. Es poco el número de empresas en el país, que poseen calificación para este tipo de servicios. Este factor es fundamental para nuestra empresa, principalmente si observamos desde el punto de vista del Mandato 8, que exige a una compañía estar calificada por el Ministerio de Relaciones laborales para ejecutar específicamente actividades de servicios complementarios de limpieza. Las disposiciones legales son importantes para empresas de este tipo, las mismas que pierden todo su derecho de participación en determinados procesos si no cumplen con los requisitos solicitados.

2.3.2.2. Influencias microeconómicas

2.3.2.2.1. Cliente

Es importante determinar la base de clientes de la empresa REVELSERVI C. A. para innovar sus servicios y determinar costos dentro del mercado. Las empresas del sector público son las que actualmente conforman la base de clientes de la organización. Los procesos de contratación, como lo describimos anteriormente, son necesarios para que la empresa pueda desempeñarse con normalidad. El buen trabajo y experiencia ha sido de gran utilidad al momento de ser recomendados entre las mejores empresas de limpieza a nivel local. Clientes como el Servicio de Rentas Internas y la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito, son ejemplos de los clientes principales que la empresa a lo largo de su existencia, ha conservado por un período de tiempo considerable y le han permitido crecer como empresa y establecer, de alguna manera, los procedimientos no escritos de cómo realizar determinada actividad y como mejorar los niveles de control y supervisión de los servicios que presta a la presente fecha, REVELSERVI C. A. posee 2 contratos vigentes con el Servicio de Rentas Internas y CASINTOUR.

2.3.2.2.2. Proveedor

Para proveer un servicio de calidad se necesita de insumos de calidad, productos que brinden soporte y permitan dar a la empresa una mejor imagen cada día frente a sus clientes y al mercado. La empresa se ha caracterizado por la constancia en el uso de productos con sus proveedores; se ha mantenido durante varios años una estrecha relación con sus principales proveedores, lo que ha originado también mucha confianza entre estas dos partes, además de facilidades que le permitan tener siempre en cuenta cuales son los proveedores más adecuados para ciertos tipos de productos. En el campo de la limpieza existe una amplia gama de productos que se pueden utilizar y la empresa toma en cuenta el beneficio que los productos brindan tanto al cliente como a sí misma, los mismos que no deben tener un impacto negativo ni a la sociedad ni al medio ambiente. Una de las empresas que ha provisto de insumos de limpieza es Edval, que cuenta con varios años en el mercado y se caracteriza por brindar un producto de acuerdo a las necesidades de REVELSERVI C. A., con las características también solicitadas por sus clientes. Unilimpio es una alternativa que la empresa tiene en caso de ser requeridos sus productos, tienen un uso más general puesto que el público tiene acceso a su adquisición. Ospina Valencia y Distribuidora Jerusalén por un largo período han asistido con sus productos a REVELSERVI C. A., para la provisión de materiales necesarios para limpieza y de utilización en las instalaciones de sus clientes. Estos son los proveedores que durante el transcurso del tiempo han permitido a REVELSERVI C. A. ganar aceptación del público, ofreciendo una amplia gama de servicios gracias a la variedad de productos a los cuales tiene alcance.

2.3.2.2.3. Competencia

Es importante conocer a nuestros competidores, mucho más si nos encontramos en continua participación ya sea a nivel local o regional. Para el establecimiento de estándares, costos unitarios o calidad en el trabajo también debemos estudiar a nuestra competencia, ya que mediante el análisis de ciertos factores de las empresas nos permite conocer si nuestra empresa dentro del mercado se encuentra a nivel de las demás empresas de servicios.

Una de las razones que ayuda a REVELSERVI C. A. a superarse como empresa es mantener una competencia sana. El estado en los últimos años implementó sistemas para que esta competencia sea transparente y con igualdad de condiciones, esto es importante para la empresa, puesto que tiene todas las posibilidades para efectuar un buen desempeño en los procesos de contratación. Para describir a los competidores más cercanos se establecieron las empresas con las cuales los últimos años se ha mantenido relación y conocimiento, por lugares o áreas donde la empresa ha ingresado a prestar sus servicios.

UNILIMPIO es una empresa que además de proveer insumos y materiales presta servicios de limpieza a nivel nacional, es una empresa reconocida a nivel local y continuamente ha sido uno de los competidores que participa en procesos de licitación para empresas del sector público, en los que REVELSERVI C. A. también aplica. LUVHIER es otra de las empresas que en los últimos años ha generado mucha competencia por sus costos al público. Así como personas jurídicas existen personas naturales que participan en procesos y cada vez más hacen del mercado una mayor fuente de selección, este es el caso de LOOR PAREDES que por su desempeño se ha ganado un espacio importante en la ciudad de Quito. Otra de las empresas grandes en el medio es NOSOL, que por su reconocimiento, es con la cual REVELSERVI C. A. ha tenido mayor competencia directa. Existen muchas empresas en el medio pero pocas son las que tienen calificación del Ministerio de Relaciones Laborales para ejecutar las actividades de servicios complementarios, las mencionadas anteriormente muestran una participación continua activa en el mercado y son quienes se han considerado como los competidores más importantes.

2.3.2.2.4. Precios

Para poder tener una competencia sana, la empresa, con la experiencia obtenida y los requerimientos del mercado, ha establecido precios para sus servicios, específicamente para cada una de sus actividades. Dada la necesidad de tener una mejor visión del producto que se ofrece, los clientes necesitan conocer los costos unitarios de cada una de las actividades que la empresa ofrece, para lo que se ha establecido cierto número de actividades que se ajustan a las necesidades del cliente.

Estos costos unitarios se determinan en base a cantidades y frecuencias de utilización de factor humano, material, tecnológico, etc., en una determinada actividad. Entre los servicios que la empresa presta se encuentran los siguientes:

- Limpieza de pisos duros.
- Limpieza de pisos de madera lacados.
- Limpieza de bodegas, terrazas y áreas exteriores.
- Mantenimiento de jardines y jardineras.
- Aspirado de alfombras.
- Lavado de alfombras.
- Limpieza de estaciones de trabajo.
- Limpieza de estaciones de trabajo tipo jefe.
- Limpieza de mesas de comedor y capacitación.
- Limpieza general de salas de reuniones.
- Limpieza de archivadores.
- Limpieza de estanterías metálicas.
- Limpieza de mamparas y divisiones interiores.
- Aspirado general de sillas de tela.
- Lavado de sillas de tela.
- Limpieza y aspirado de persianas y cortinas.
- Limpieza de vidrios interiores.
- Limpieza general de vidrios exteriores.
- Limpieza general de fachadas exteriores.
- Lavado de vajilla de cafetería y botellones de cerámica.
- Limpieza de inodoros.
- Limpieza de lavamanos.
- Provisión y colocación de suministros
- Desinfección completa de baterías sanitarias.
- Limpieza de bajantes de aguas lluvias.
- Fumigación interior y/o exterior del edificio.
- Desratización interior y/o exterior del edificio.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008

3.1. Diagnóstico de la organización

El presente diagnóstico es necesario para determinar el estado actual del sistema de control interno en REVELSERVI C. A. La norma ISO 9001 versión 2008 se utilizará como guía dentro de este sistema con el fin de cumplir todos los requisitos necesarios, satisfacer las necesidades de los clientes e implementar acciones de mejora continua en todo el sistema que permita la consecución de los objetivos propuestos.

La información de todos los involucrados en la compañía servirá para establecer el sistema de control interno adecuado y permitirá establecer los puntos de control necesarios para el buen funcionamiento del sistema. Para el diagnóstico y evaluación de los procesos actuales para el diseño del sistema de control interno se utilizarán los siguientes métodos:

- a) Checklist de los requisitos ISO 9001:2008.
- b) Cuestionario de control interno.
- c) Diagramas de flujo.
- d) Método descriptivo.

3.1.1. Checklist de los requisitos ISO 9001:2008

Para conocer el estado actual de la empresa REVELSERVI C. A. en cuanto a su sistema de control interno, se utilizará una lista de verificación o checklist para determinar los requisitos que son necesarios adoptar por parte de la organización para implementar las Normas ISO 9001:2008. El presente checklist tiene como objeto relacionar a cada requisito de la norma con un componente del sistema de control interno para efectuar el respectivo cuestionario de control interno y así

mismo determinar los procedimientos a ser implementados en los respectivos procesos así como el establecimiento de puntos de control y la mejora continua de cada uno de los procesos del sistema:

Tabla 3.01: Checklist requisitos ISO 9001:2008

REQUISITOS ISO 9001:2008	PROCESO INVOLUCRADO	CONTROL INTERNO COMPONENTE	SI	NO	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1 Requisitos generales					
¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?	TODOS	AMBIENTE DE CONTROL	X		Según el mapa de procesos del sistema
¿Se encuentra determinada la secuencia e interacción de los procesos?	TODOS	AMBIENTE DE CONTROL	X		Según el mapa de procesos del sistema
4.2 Requisitos de la documentación					
4.2.1 Generalidades					
¿Existe un documento de política de calidad?	TODOS	AMBIENTE DE CONTROL		X	No se encuentra determinada según los requisitos ISO 9001:2008
¿Existe un documento de objetivos de calidad?	TODOS	AMBIENTE DE CONTROL		X	No existe documentación, Manual de Calidad
¿Existe un manual de calidad?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación, Manual de Calidad
¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación, requiere matriz de control de documentos
4.2.2 Manual de la calidad					
¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?	B	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No se ha implementado Manual de Calidad
¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?	B	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No se ha implementado Manual de Calidad
4.2.3 Control de los documentos					
¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación, requiere procedimiento para el control de documentos
¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión, actualización y aprobación de documentos?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación
¿Los documentos son legibles e identificables?	TODOS	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Documentación es almacenada y archivada en lugares apropiados
¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Requiere matriz de control de documentos, los procesos desconocen del uso de los documentos externos
¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe metodología documentada
¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Se requiere de una matriz de control de documentos
4.2.4 Control de los registros					
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación, requiere procedimiento para el control de registros

¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?	TODOS	ACTIVIDADES DE CONTROL, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X	No existe documentación
¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?	TODOS	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Mantienen respaldos del sistema informático financiero, la documentación de los procesos restantes no tiene respaldo
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
5.1 Compromiso de la dirección					
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales y reglamentarios?	A	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Existe difusión de la Dirección por medio de registros, falta conocimiento del aspecto legal en los procesos
¿La alta dirección establece la política de la calidad?	A	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X	No se ha establecido política de calidad con los requisitos ISO
¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?	A	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		La organización mantiene objetivos que deben ser evaluados y deben contener los requisitos dentro de la ISO
¿Asegura la disponibilidad de recursos?	A	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Mantienen los suficientes recursos
5.2 Enfoque al cliente					
¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?	A, C	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No mantiene control sobre requisitos del cliente
¿Se está analizando la satisfacción del cliente?	A, C	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X	Requiere implementación de Encuestas de Satisfacción al Cliente
5.3 Política de la calidad					
¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	A	AMBIENTE DE CONTROL		X	Se necesita determinar la Política de Calidad en base a los requisitos de la ISO apartado 5.3
5.4 Planificación					
5.4.1 Objetivos de la calidad					
¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?	A	AMBIENTE DE CONTROL		X	Existen objetivos que deben ser evaluados para que cumplan con los requisitos ISO
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad					
¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?	A, B	AMBIENTE DE CONTROL		X	No existe documentación relativa a actividades por proceso y procedimientos de todo el sistema
¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?	A, B	AMBIENTE DE CONTROL		X	Los objetivos no cuentan con mediciones respectivas
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1 Responsabilidad y autoridad					
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?	A, E	AMBIENTE DE CONTROL	X		Existe organigrama de la organización, falta de manual de funciones o fichas de cargo
¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?	A, E	AMBIENTE DE CONTROL		X	En base a las fichas de puesto deben ser comunicadas las funciones a cada empleado
5.5.2 Representante de la dirección					
¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?	A	AMBIENTE DE CONTROL		X	No existe Representante de la Dirección

5.5.3 Comunicación interna					
¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	A	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Se realizan reuniones semanales para conocer el estado y resultado de las actividades y se encuentran documentadas
5.6 Revisión por la dirección					
5.6.1 Generalidades					
¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	A	SUPERVISIÓN		X	No se encuentra definida las revisiones del sistema
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1 Provisión de recursos					
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?	A, C, E	AMBIENTE DE CONTROL	X		Dispone de recursos falta de planificación para direccionamiento de recursos
6.2 Recursos humanos					
6.2.1 Generalidades					
¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?	E	AMBIENTE DE CONTROL	X		El personal mantiene competencia y capacitación continua, falta evaluación por parte de la Dirección
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia					
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	E	AMBIENTE DE CONTROL		X	Falta de fichas de cargo para evaluación
¿Se capacita/entrena al personal entrante para cumplir con las necesidades del cargo?	D, E	AMBIENTE DE CONTROL	X		El personal mantiene capacitación y la misma está documentada
¿Existe un plan de capacitación y/o entrenamiento?	E	AMBIENTE DE CONTROL		X	Existe plan de capacitación en determinados contratos no por parte de la empresa
6.3 Infraestructura					
¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?	A, D, y E	AMBIENTE DE CONTROL	X		La infraestructura, áreas de trabajo y demás lugares están identificados por el personal
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existen planes documentados
¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación correspondiente
6.4 Ambiente de trabajo					
Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?	D, E	AMBIENTE DE CONTROL		X	No están identificadas físicamente a pesar de que el personal las conoce
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
7.1 Planificación de la realización del producto					
¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Dispone de los contratos y sus especificaciones, realización de actividades diarias, semanales, mensuales, etc.

7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Los requisitos están documentados, no incluyen las condiciones de entrega y posteriores
¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del servicio?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Se realiza una inducción de los requisitos no identificados por parte de los Supervisores
¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Se encuentran estipulados dentro de los contratos con los clientes
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe documentación relacionada con la metodología
¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Dependen de los requisitos del cliente
7.2.3 Comunicación con el cliente					
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	C	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Se realizan supervisiones permanentes para conocer del servicio, falta documentar sugerencias del cliente
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	C	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X	No existe documentación
7.3 Diseño y desarrollo					
¿Se realiza diseño y desarrollo del producto en la organización?	NINGUNO				Este requisito no aplica para REVELSERVI C. A. puesto que se está prestando un servicio, el diseño y desarrollo se utiliza en la producción de un bien, se deberá justificar adecuadamente este requisito dentro del Manual de Calidad
7.4 Compras					
7.4.1 Proceso de compras					
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Se conocen los productos de los proveedores pero no se mantiene control sobre pedidos y órdenes de compra
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No se tienen definidos criterios de selección del producto
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No se tienen definidos criterios de selección del proveedor
7.4.2 Información de las compras					
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existe metodología documentada
7.4.3 Verificación de los productos comprados					
¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?	D	SUPERVISIÓN		X	No existe metodología documentada
7.5 Producción y prestación del servicio					
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio					
¿Existe una metodología adecuada definida para la prestación del servicio?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Se realiza el trabajo empíricamente no existen instructivos de actividades

¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No mantienen registros dentro del sistema
¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de prestación del servicio?	D	SUPERVISIÓN	X		Se realizan supervisiones permanentes para conocer del servicio, falta documentar la inspección
¿Se utilizan los equipos y maquinaria adecuados?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Se utilizan los equipos adecuados requeridos, sin embargo carecen de control.
¿El personal es competente para la realización de los trabajos?	D	AMBIENTE DE CONTROL		X	No existen evaluaciones del personal y del servicio prestado
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?	D	SUPERVISIÓN		X	No existen procesos para validar
7.5.3 Identificación y trazabilidad					
¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?	D	AMBIENTE DE CONTROL		X	El producto no es identificado adecuadamente por la organización para su utilización
Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?	D	AMBIENTE DE CONTROL		X	Se evidencia identificación en algunos productos utilizados no mantiene control sobre todos
7.5.4 Propiedad del cliente					
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?	D	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Se maneja una bitácora y reportes de los responsables de cada área, no se ha tenido novedades de daños a la propiedad, sin embargo es necesario un procedimiento o la utilización de instructivos
¿Existen registros de estas comunicaciones?	D	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	X		Se registran mediante la misma bitácora o registro de novedades
7.5.5 Preservación del producto					
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL	X		Se mantienen los productos en correcto almacenamiento y en condiciones adecuadas
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición					
¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?	D	AMBIENTE DE CONTROL		X	El personal desconoce de la identificación de equipos de seguimiento y medición
¿Existen registros de mantenimiento realizado?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Solamente existe la factura de mantenimiento correctivo, carecen de plan de mantenimiento de los equipos
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA					
8.1 Generalidades					
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	B	SUPERVISIÓN	X		Se definió el proceso B) gestión de mejora continua
¿Se están empleando técnicas estadísticas?	B	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Al momento carecen de indicadores, mediciones y resultados de las mismas
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	C	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	Se necesita implementar un sistema de encuestas de satisfacción al cliente
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	C	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		X	No se conoce la percepción del cliente documentadamente
8.2.2 Auditoría interna					
¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	B	AMBIENTE DE CONTROL		X	No se realizan auditorías internas hasta la fecha

¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	B	AMBIENTE DE CONTROL		X	Se necesita documentar un procedimiento para el control de auditorías
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?	B	AMBIENTE DE CONTROL		X	Se deben identificar en cada proceso los indicadores
8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?	B	SUPERVISIÓN		X	Es necesario la realización de un checklist para inspeccionar todos los requisitos en las auditorías
8.3 Control del producto no conforme					
¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?	D	AMBIENTE DE CONTROL		X	Se debe documentar un procedimiento para el producto no conforme
¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?	D	ACTIVIDADES DE CONTROL		X	No existen no conformidades identificadas por falta de auditorías
8.4 Análisis de datos					
¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?	TODOS	AMBIENTE DE CONTROL		X	Es necesario realizar auditorías al sistema
8.5 Mejora					
8.5.1 Mejora continua					
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?	TODOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS		X	Son necesarias las auditorías para emprender acciones de mejora continua en la organización
8.5.2 Acción correctiva					
¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?	TODOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS		X	No existe documentación sobre un procedimiento para acciones correctivas
8.5.3 Acción preventiva					
¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?	TODOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS		X	No existe documentación sobre un procedimiento para acciones preventivas

Elaborado por: Andrés Revelo

La empresa REVELSERVI C. A. necesita de un sistema de control interno puesto que carece de control en todos sus procesos, necesita procedimientos documentados que le permitan tener organización a todo nivel, es necesario establecer todos los puntos de control e implementar acciones preventivas y correctivas en todo el sistema para controlar el buen funcionamiento de los procesos. Para la implementación de las Normas ISO 9001:2008 se deberá tomar en cuenta todas las observaciones establecidas en el checklist anterior y ejecutar el Cuestionario de Control Interno dividido por componente tomando en cuenta la relación que tiene con cada requisito de la norma.

3.1.2. Cuestionarios de control interno

El cuestionario de control interno es un documento base para el diagnóstico del sistema de control interno vigente en la empresa que se somete a la revisión de una auditoría y su aplicación es de primordial importancia para que el profesional que realiza el examen pueda determinar con cierta claridad, la profundidad y extensión que deberá aplicar en cada una de las pruebas de auditoría, motivo por el cual su aplicación se constituye en el procedimiento inicial del trabajo de auditoría.

Dicho cuestionario está constituido por una serie de preguntas, cuyas respuestas deberán suministrar al auditor la información suficiente para que identifique las fortalezas o debilidades del control interno que se aplica en la entidad que se va a revisar (VANEGAS, pág. 3).

El Cuestionario de Control Interno aplicado se encuentra dividido en componentes, es decir, se encuentra en cinco partes para identificar los puntos débiles por componente y de la misma manera está relacionado con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que permitirán establecer los puntos de control necesario para cada proceso del sistema. El presente cuestionario fue aplicado a los distintos procesos de REVELSERVI C. A., obteniendo como evidencia y observaciones las siguientes respuestas:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Ambiente de control
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente ambiente de control
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

No	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS						
1	¿La dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de sus empleados?	X				
2	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la organización?	X			X	No existe evidencia documentada de la comunicación del compromiso
3	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores propiciados por la organización?	X				
4	¿Existen controles que eviten la ocurrencia de actos fraudulentos o contrarios a la ética que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?		X	X		No existe control y procedimientos financieros, faltantes de caja.
5	¿La dirección ha eliminado o reducido los incentivos que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?		X			Existen incentivos y motivación continua
6	¿Otorga la dirección reconocimientos para fomentar un tono ético apropiado?		X			
7	¿Toma la dirección acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos de la organización?	X				La dirección maneja acciones establecidas dentro del Reglamento
8	¿Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas?		X		X	Falta por parte de la dirección comunicación y difusión
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA						
1	¿La organización desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?		X	X		La dirección no ha difundido su misión correctamente
2	¿Existen estrategias consistentes con la misión de la compañía?	X			X	Se deben implementar más estrategias acordes con la misión
3	¿Los objetivos propuestos son consistentes con las estrategias vigentes?	X				Es necesario replantearlos por la implementación ISO 9001:2008
4	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por proceso?		X	X		La dirección no solicita resultados, falta de indicadores y objetivos por proceso
SISTEMA ORGANIZATIVO						
1	¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?	X				
2	¿La organización revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos propuestos o experiencias insatisfactorias?		X			No se han presentado cambios significativos
3	¿La organización ha identificado sus áreas estratégicas y las ha fortalecido para mejorar la calidad de los servicios?	X			X	Se han realizado mejoras en el proceso operativo, falta planificación
4	¿La organización exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de todos los procesos?		X	X		No posee información de los procesos sobre resultados y rendimiento
5	¿La organización tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos?		X		X	No mantiene procedimientos de control
6	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la organización?		X			No se han realizado evaluaciones en cada uno de los procesos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Ambiente de control
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente ambiente de control
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCI1
2/3

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y NIVELES DE AUTORIDAD					
1	¿Se cuenta con un organigrama general de la organización?	X				Se debe implementar el proceso de Gestión de Mejora Continua
2	¿Existe conocimiento de los empleados del organigrama de la organización?	X				
3	¿La organización ha elaborado un manual de funciones?		X		X	Carece de perfiles de cargo y/o manuales de funciones
4	¿La organización ha elaborado programas de capacitación para sus empleados?		X		X	No existen programas documentados, a pesar de ello se han brindado capacitaciones
5	¿La organización cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos?	X				Existe la cantidad adecuada, no se ha evaluado al personal
6	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada proceso?	X				
	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN					
1	¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la dirección?		X		X	No se han evaluado los procesos ni sus resultados para comprobar la eficacia del estilo gerencial
2	¿La dirección procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado?	X				Existe buen clima dentro de la organización
3	¿La dirección fomenta la realización de actividades para la integración de los procesos?	X				
4	¿La dirección verifica que las promociones verticales consideren los méritos de sus empleados en el marco de un proceso transparente?	X				
5	¿La dirección establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?	X				Según las necesidades la organización establece sus objetivos
6	¿La dirección considera que la información financiera es importante para la rendición de cuentas?	X			X	Carece de información financiera presentada oportunamente
	COMPETENCIA DEL PERSONAL					
1	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	X			X	No se han efectuado evaluaciones al personal de la organización
2	¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen la educación, formación, habilidades y experiencia requeridas?		X			
3	¿Se analizan la formación y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	X				Se evalúa al personal operativo continuamente falta documentar
4	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del empleado a la organización?		X		X	No existen procedimientos documentados

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Ambiente de control
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente ambiente de control
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCII
3/3

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL						
1	¿Existe un procedimiento determinado para la administración del personal desde la necesidad del cargo, reclutamiento, evaluación, capacitación y funciones de Recursos Humanos?		X		X	No existen procedimientos documentados
2	¿Se someten a un examen especialmente minucioso los currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad?		X			
3	¿La organización procura la estabilidad de los empleados que demuestren desempeños adecuados?	X			X	No existe estudio de los perfiles de los cargos
ROL DE AUDITORÍA INTERNA						
1	¿Existen auditorías internas dentro de la organización?		X	X		Nunca se ha realizado una auditoría interna
2	¿Se cumplen con las auditorías programadas?		X			No se tiene programación sobre auditorías
ATMÓSFERA DE CONFIANZA						
1	¿La organización propicia una comunicación sin barreras que impida el acercamiento entre los procesos?		X		X	Existe falta de comunicación no hay evidencia de informes hacia la Dirección
2	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias?		X			
3	¿Los empleados consideran que la organización recompensará adecuadamente sus esfuerzos?	X				El personal es consciente de la motivación y cumplimiento por parte de la organización
4	¿Existen adecuados niveles de colaboración por parte de los empleados para que la organización alcance y mejore su eficiencia operativa?	X				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Evaluación de riesgos
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente evaluación de riesgos
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCI2 1/1

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	¿La dirección propicia la identificación periódica de riesgos con la participación de los dueños de proceso?		X		X	En el campo operativo se difunde mediante charlas diarias los problemas y novedades, no existe documentación
2	¿Se han desagregado los objetivos para cada proceso?		X			Es necesario establecer objetivos por proceso
3	¿Se han determinado las interacciones de la entidad con el entorno?		X		X	El personal no conoce a cabalidad los procesos existentes y su aporte en el sistema
4	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	X		X		Existen factores y se ha comunicado al proceso operativo, los demás procesos necesitan procedimientos
5	¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia?		X		X	No existen evaluaciones de riesgos para determinación de controles
6	¿Se establecen las posibles acciones preventivas que serán consideradas en la administración de riesgos?	X		X		Se han establecido acciones en el campo operativo falta documentarlas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Actividades de control
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente actividades de control
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCI3

1/2

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES						
1	¿La organización ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?		X	X		No existen procedimientos documentados
2	¿Existen procedimientos administrativos u operativos inefectivos cuyos productos no afectan o no influyen en los objetivos que debe cumplir la organización?		X		X	Al no existir procedimientos y no tener claridad en objetivos no se pueden ejecutar todas las actividades
3	¿Existen controles para evitar duplicidad de tareas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?		X		X	No existen controles en los procesos, algunas actividades se duplican o se tienen que revisar mas de dos veces
4	¿Existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa?		X		X	No existen indicadores en los procesos
5	¿Existen responsables designados para la generación de la información que permita evaluar las actividades de los procesos?	X			X	Existen responsables pero falta establecer funciones e indicadores
6	¿Existen procedimientos para compras y control de proveedores para cumplir con las actividades de la organización?		X		X	No existe procedimiento documentado
7	¿Existe una metodología para realizar las actividades operacionales con el fin de cumplir con los requisitos del cliente?	X		X		Se mantienen los requisitos del contrato falta difusión y el conocimiento de procedimientos
8	¿Existe un plan de mantenimiento preventivo sobre los activos fijos?		X		X	Solamente se realiza mantenimiento correctivo
9	¿Se realiza inspección física y evaluación tanto de los equipos, maquinaria e insumos utilizados?		X			Se utiliza el equipo solicitado por el cliente, la gran mayoría es nuevo
10	¿Los activos financieros tienen asignados los responsables de su custodia?	X			X	Es necesario establecer procedimientos específicamente con el manejo de efectivo
11	¿Se depositan diariamente las recaudaciones y existe constancia de ello en documentos?	X				Los pagos de clientes provienen en su mayoría de transferencias
12	¿Se toman inventarios y arqueo físicos periódicos y sorpresivos?		X		X	Se realiza un control permanente no documentado
13	¿Se compara con registros y se determinan las diferencias existentes?	X				
14	¿Existe la designación de empleados para ejercer tareas de supervisión?	X				Existen supervisores en el campo operativo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Actividades de control
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente actividades de control
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCI3
2/2

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA						
1	¿La organización ha implantado un sistema de información contable según la legislación del Ecuador?	X				
2	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que contabilidad aplique adecuadamente los principios de contabilidad generalmente aceptados?		X			No mantiene procedimientos documentados
3	¿Se efectúan cruces de información de fuentes distintas para confirmar la integridad y exactitud de los datos procesados?	X				Se mantiene información bancaria permanente
4	¿Existe autorización previa del registro de las operaciones?		X		X	Las operaciones son efectuadas por el Contador com responsable
5	¿Los comprobantes y la documentación están archivados correlativa y cronológicamente?	X				
6	¿La información y documentación se encuentra correctamente almacenada para evitar daños y siniestros?	X				Carece de identificación la documentación obsoleta
7	¿Los archivos informáticos tienen acceso restringido exclusivamente a los empleados correspondientes según las claves asignadas?		X		X	No hay restricción para manejo de cuentas bancarias e información de correo electrónico
8	¿Existe protección adecuada de las copias de resguardo de los registros informáticos?	X				
CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS						
1	¿Se tienen identificados los documentos internos y externos que utilizan los procesos?	X			X	Existe conocimiento, falta un documento para el control
2	¿El personal conoce de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo?	X				
3	¿Se ha difundido por parte de la dirección a todos los procesos y empleados?		X		X	Existe conocimiento per no ha habido difusión hacia los empleados
4	¿El personal conoce de la existencia del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo?	X				
5	¿Se realizan las capacitaciones correspondientes sobre seguridad y salud a los empleados?	X				
6	¿Los procesos del sistema están al tanto de las condiciones de los contratos con el cliente?		X		X	Los procesos no se involucran en las necesidades del cliente

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Información y comunicación
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente información y comunicación
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCIA
1/2

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
	INFORMACIÓN					
1	¿Mantiene la organización un sistema de información formalizado?		X			No hay evidencia de informes y comunicación entre procesos
2	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?		X		X	La información no es oportuna
3	¿Existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?		X		X	Solamente existen respaldos de información contable
4	¿Los archivos están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de cada proceso y cuentan con acceso restringido?	X				
5	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?	X				El sistema diariamente guarda respaldos
6	¿Existen empleados con la capacidad necesaria para procesar oportunamente la información financiera y controlar la exactitud de los registros?	X				
7	¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos adaptado a las necesidades que permita la generación de información exacta y oportuna?		X	X		No posee controles de la información
8	¿La dirección recibe información analítica, financiera y operativa que le permita tomar decisiones oportunamente?		X		X	La información no es oportuna
9	¿Se suministra a los gerentes y a los dueños de proceso la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades?	X			X	Falta mayor información para toma de decisiones
10	¿Existen mecanismos para obtener información externa sobre las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente?		X		X	No se conoce la percepción del cliente y los requerimientos del servicio
11	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los empleados encargados de su análisis y respuesta?		X		X	No existe mecanismo de recepción de quejas y reclamos
12	¿La dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?		X		X	No hay información para la toma de acciones correctivas y preventivas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Información y comunicación
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente información y comunicación
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CCI4

2/2

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
	COMUNICACIÓN					
1	¿La entidad ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad?	X			X	Carece de manual de funciones y falta de registros
2	¿Existen medios de comunicación bidireccionales y suficientes para que los empleados conozcan las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos?		X		X	No existe un sistema de comunicación establecido para la interacción de los procesos
3	¿Los empleados conocen los objetivos de las actividades en la cuales participan y cómo sus tareas contribuyen a lograrlos?		X		X	Las actividades son designadas con desconocimiento de la contribución al objetivo general
4	¿Las decisiones y políticas establecidas centralmente se comunican a todo el personal que se desempeña en la organización?	X				
5	¿Los nuevos empleados conocen la naturaleza y alcance de sus funciones y responsabilidades?	X			X	Se designa las funciones, falta difusión de políticas y objetivos
6	¿La inducción de los nuevos empleados incluye el conocimiento con los procedimientos, reglamentos y controles específicos que deben aplicar?	X				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Empresa: REVELSERVI C. A.
Componente: Supervisión
Objetivo: Evaluar la eficacia del componente supervisión
Alcance: Aplica para el proceso de control interno de toda la organización

CC15
1/1

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observación
		SI	NO	Mayor	Menor	
	SUPERVISIÓN					
1	¿Los procesos mantienen un autocontrol sobre las actividades que realizan sin necesidad de una supervisión constante de la dirección?	X				
2	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?		X		X	No se han establecido indicadores en los procesos
3	¿Los procesos mantienen control sobre la información sin necesidad de solicitar confirmaciones de terceros para corroborar la información generada dentro de la organización?	X				
4	¿Existe evidencia de la comparación periódica de los registros de existencias de dinero y otros bienes de la entidad con los activos físicos?		X		X	No hay evidencia documentada de arqueos o constataciones físicas
5	¿Se han realizado anteriormente auditorías internas en la organización?		X	X		Nunca se ha realizado auditorías internas
6	¿La organización cuenta con personal capacitado en todas las áreas para cumplir roles de Auditor Interno dispuesto a examinar las operaciones y actividades de la entidad?	X				
7	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad?		X			
8	¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas oportunamente cuando ocurren excepciones en los controles?		X		X	No existen procedimientos para la toma de acciones correctivas y preventivas
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?		X		X	No existen investigaciones de causa sobre controles internos

3.1.3. Importancia del establecimiento de procesos

Los procedimientos son importantes para la operación de todo organismo social ya que forman una base estable sobre la cual funcionan diariamente. La importancia de los procedimientos se observa con los aspectos siguientes:

- Establecen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Determinan cómo, cuándo y quién debe ejecutar las actividades.
- Promueve la especialización.
- Delimitan responsabilidades.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Se aplican en actividades repetitivas.
- Promueven eficacia

Una actividad ordinaria, por muy sencilla que se considere, está formada por muchas actividades de relativamente menor importancia. Un examen detallado pone de manifiesto una relación ordenada de las actividades menores que componen su totalidad. Así se expone su importancia para que el total o producto final sea ejecutado de acuerdo con el logro del objetivo estipulado (RODRÍGUEZ VALENCIA, Administración I, 2006, pág. 135).

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se determinó la carencia de procedimientos dentro del sistema que reflejaban falta de control en los procesos. Para que las actividades sean efectuadas correctamente y los responsables o dueños de proceso puedan emitir informes y obtener información importante se necesitan establecer algunos procedimientos en cada proceso.

El sistema de las normas ISO 9001:2008 también posee como requisito el establecimiento de procedimientos adicionales a los de control interno para ejercer su control de calidad, entre los cuales tenemos:

- Procedimiento para el control de documentos
- Procedimiento para el control de registros

- Procedimiento para auditorías
- Procedimiento producto no conforme
- Procedimiento acciones correctivas
- Procedimiento acciones preventivas

Los mismos que son necesarios dentro del sistema para poder emprender acciones de mejora continua que permitan un desarrollo eficaz del sistema y que el mismo se adapte a las necesidades y requisitos del cliente.

Con la información obtenida sobre el control interno que actualmente posee la empresa se puede determinar los procedimientos necesarios para cada proceso del sistema, los mismos que deben cumplir todos los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y a la vez deben satisfacer las necesidades propias del proceso y aportar a la consecución del objetivo de la organización.

Una de los mecanismos para determinar si los puntos de control están siendo efectuados de manera adecuada es establecer todas las actividades a realizar por cada proceso, los documentos e información requerida y el producto o información resultado de cada actividad. Para ello es necesario el diseño de flujogramas como mecanismo para detectar los puntos críticos de cada proceso.

3.1.4. Elaboración de flujogramas para los procesos

Para estructurar el diseño de los flujogramas es necesaria toda la información recopilada anteriormente, puesto que se debe conocer el aporte que cada proceso realiza al sistema, es decir el objetivo de cada proceso, y en base a ello se puede establecer las actividades necesarias junto con sus recursos. El flujograma no debe ser muy complejo debe permitir una captación rápida de todos los procesos en especial del responsable o dueño del proceso y de la misma manera contener la información necesaria para comprender la interacción entre los clientes internos y el destino del producto (información).

Es necesario establecer las actividades más relevantes dentro de los procesos puesto que son las que contribuyen en su mayoría al objetivo para la aplicación de controles y a las actividades de menor relevancia determinar diferentes tipos de técnicas de control.

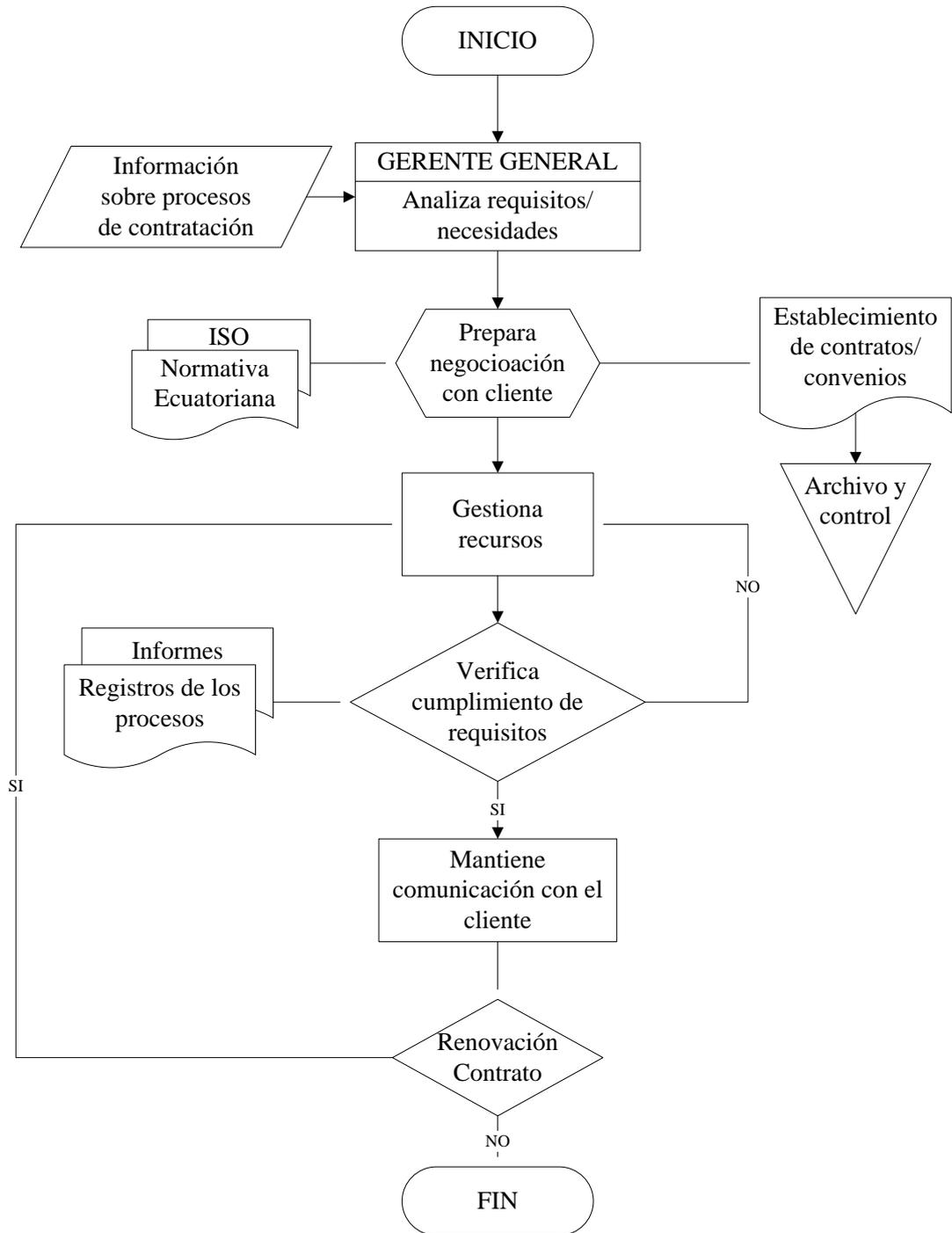
3.1.4.1. Gestión de la dirección

El proceso (A) gestión de la dirección es un proceso estratégico que se encuentra a la cabeza de todo el sistema, a este proceso llega la información de los demás procesos para la toma de decisiones y administración del sistema.

Actividades:

- Gestionar recursos para cubrir las necesidades de la empresa.
- Administrar las negociaciones con sus clientes.
- Cumplir y hacer cumplir los convenios pactados.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO (A) GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN



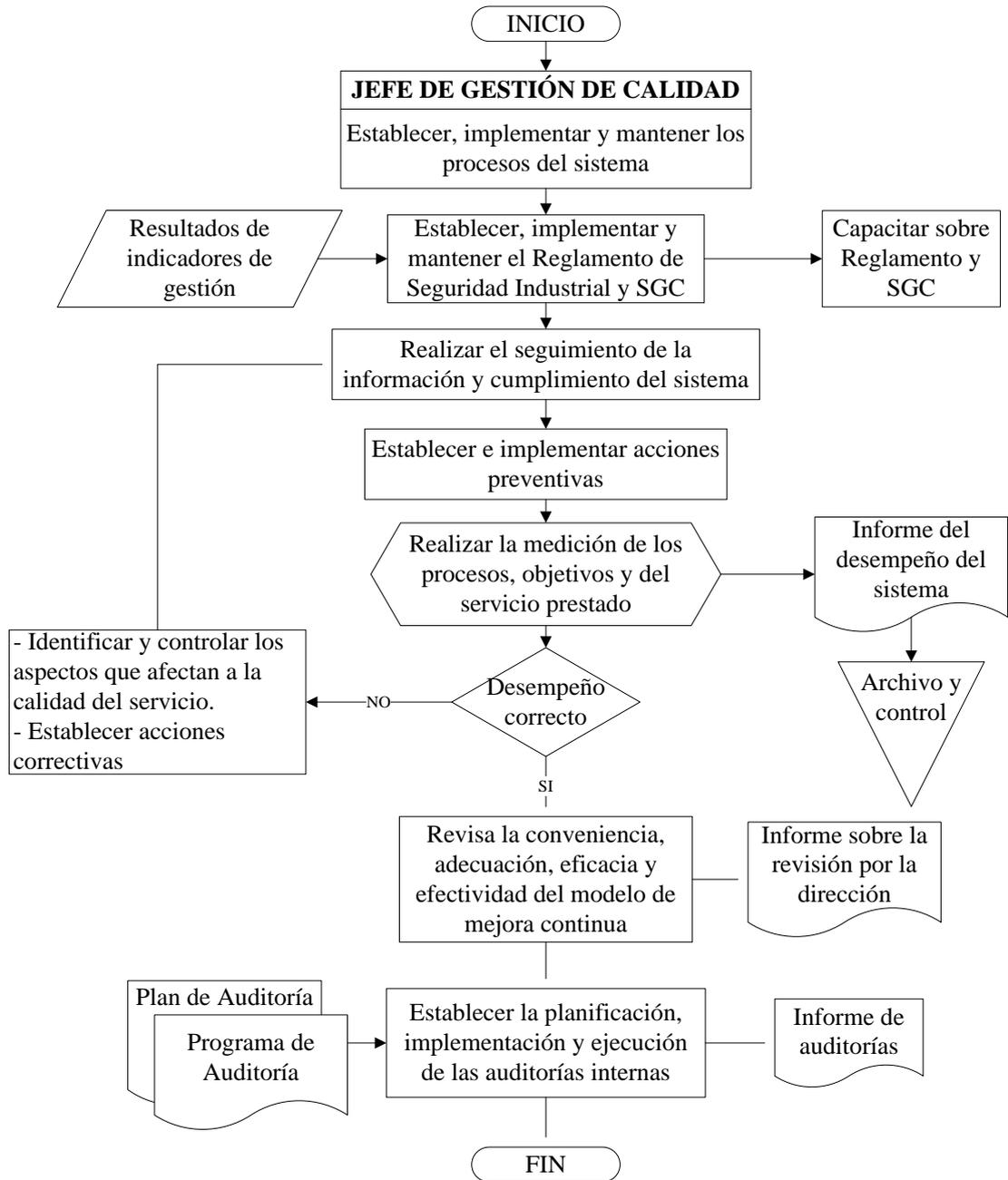
3.1.4.2. Gestión de la mejora continua

Para la implementación de un sistema bajo Normas ISO 9001:2008 es necesario la existencia de un proceso que controle el funcionamiento de los procesos, analice la información proporcionada mediante los indicadores y proporcione las herramientas más apropiadas con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo. El control de las áreas críticas y establecimiento de procedimientos y sus controles dependerá directamente de este proceso que deberá trabajar en conjunto con la dirección como procesos estratégicos del sistema.

Actividades:

- Establecer, implementar y mantener todos los procesos del sistema.
- Realizar el seguimiento de la información y cumplimiento del sistema.
- Realizar la medición de los procesos, objetivos y del servicio prestado.
- Establecer e implementar acciones preventivas y correctivas.
- Identificar y controlar los aspectos que afectan a la calidad del servicio.
- Informar del adecuado desempeño del sistema a la Dirección.
- Establecer, implementar y mantener el Reglamento de Seguridad Industrial.
- Revisar la conveniencia, adecuación, eficacia y efectividad del Modelo de Mejora Continua, mediante la revisión por la dirección.
- Informar sobre la revisión por la dirección.
- Establecer la planificación, implementación y ejecución de las auditorías internas, con el fin de determinar si el sistema establecido cumple con todos los requisitos establecidos así como los de la Norma ISO 9001:2008.
- Informar a los procesos acerca de los resultados de la auditoría para establecer acciones de mejora.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO (B) GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA



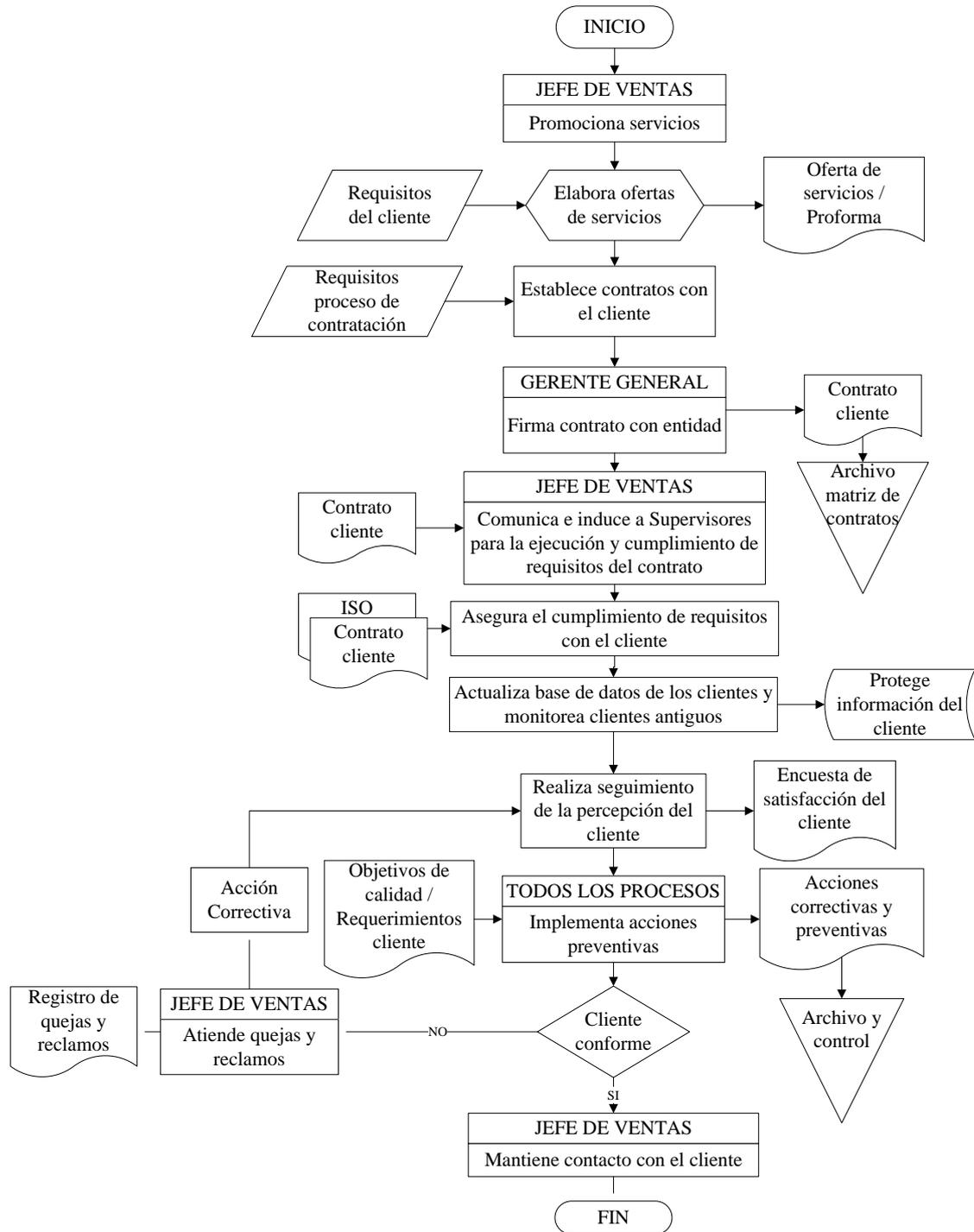
3.1.4.3. Gestión de ventas

Para establecer medidas de mejora es necesario conocer la percepción del cliente con respecto al servicio prestado. Este proceso interactúa con el cliente puesto que el servicio que REVELSERVI C. A. brinda se lo realiza en base a los requisitos especificados por el cliente. Además de esto debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente y la retroalimentación con lo que tiene que ver con los procedimientos de quejas y reclamos, necesarios para detectar falencias e implementar controles tanto en el presente proceso, como en todos los procesos involucrados.

Actividades:

- Promocionar los servicios de la empresa.
- Atender quejas y reclamos.
- Asegurar cumplimiento de los requisitos contractuales (implícitos, explícitos y legales).
- Presentar ofertas y licitaciones.
- Realizar seguimiento a la percepción del cliente .
- Elaborar contratos.
- Mantener y actualizar la base de datos de clientes.
- Obtener respaldos de la información del sistema.
- Proteger la información del cliente.
- Monitorear clientes antiguos.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO (C) GESTIÓN DE VENTAS



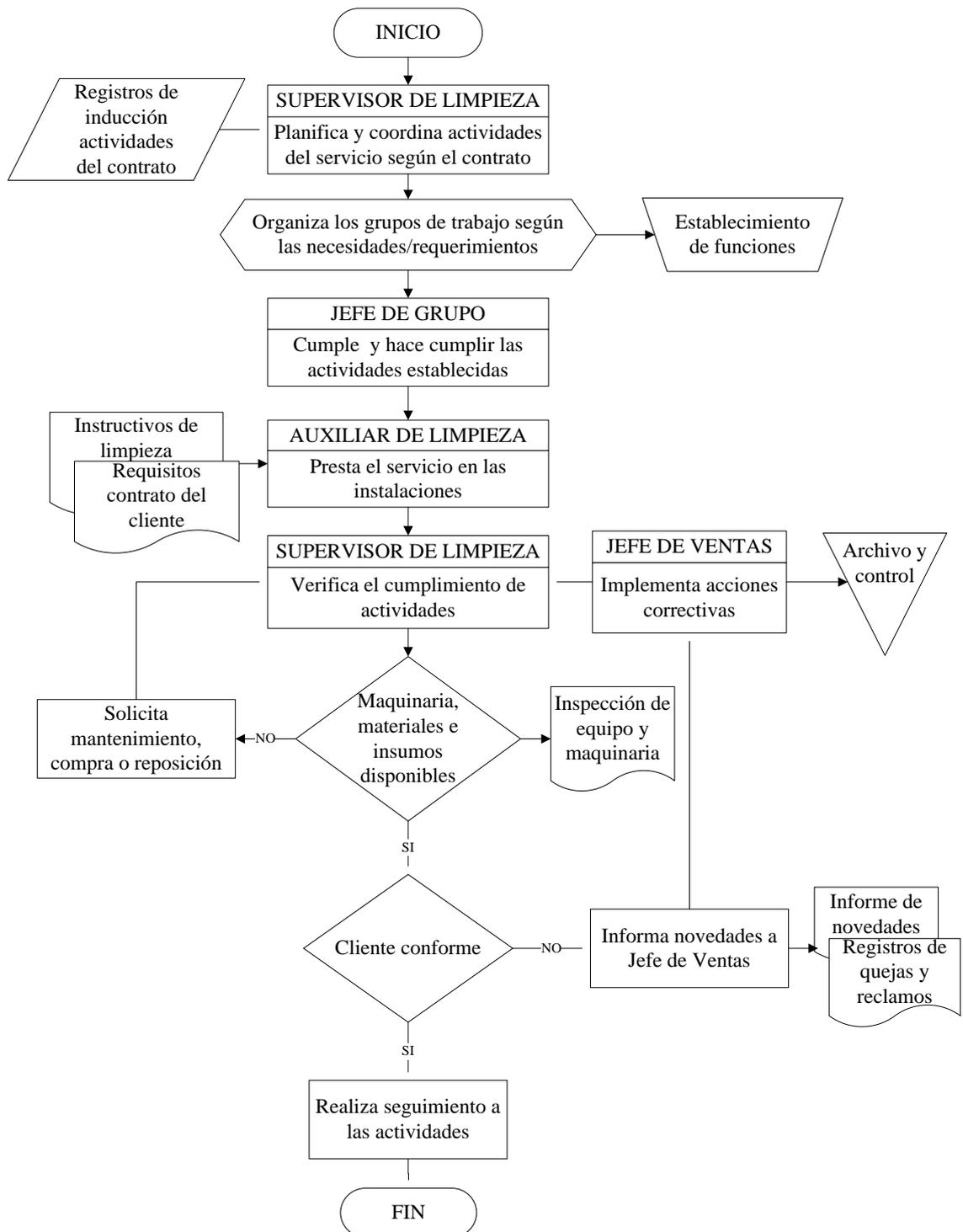
3.1.4.4. Gestión de operaciones

Este proceso encierra la actividad principal de la organización, la realización del producto, es el proceso donde se implementan la mayor cantidad de controles y el que mayor impacto tiene con el cliente. La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios complementarios de limpieza, los controles se deberán dirigir a esa actividad para efectuarla con los estándares establecidos y la más alta calidad que incurran en estos servicios. Este proceso debe tener control sobre la prestación del servicio, esto significa que se deberá conocer las características del servicio a realizar, las instrucciones de trabajo, uso de equipo, disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, entre otros.

Actividades:

- Prestar servicio de limpieza en las instalaciones asignadas.
- Planificar las actividades del servicio.
- Supervisar e informar novedades en el servicio.
- Coordinar actividades con el cliente.
- Organizar los grupos de trabajo.
- Realizar las solicitudes de compra de insumos materiales y servicios.
- Controlar el mantenimiento de equipo y maquinaria.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO (D) GESTIÓN DE OPERACIONES



3.1.4.5. Gestión administrativa-financiera

Como todos los procesos es importante, pero específicamente es la columna vertebral del sistema debido a que dentro de este proceso se encuentran actividades financieras, de recursos humanos, legales y médicas; actividades que tienen relación entre sí y van dirigidas al cliente interno de la organización para propiciar un funcionamiento enfocado a la satisfacción del cliente externo. Dentro de este proceso se gestionan los recursos de la empresa que son importantes para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, así como mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo con todos los requisitos que exige la Norma ISO 9001.

Para establecer las actividades y contribución de cada parte integrante de este proceso al sistema se diseñará por separado las actividades de recursos humanos, financieras, legales y médicas por su naturaleza.

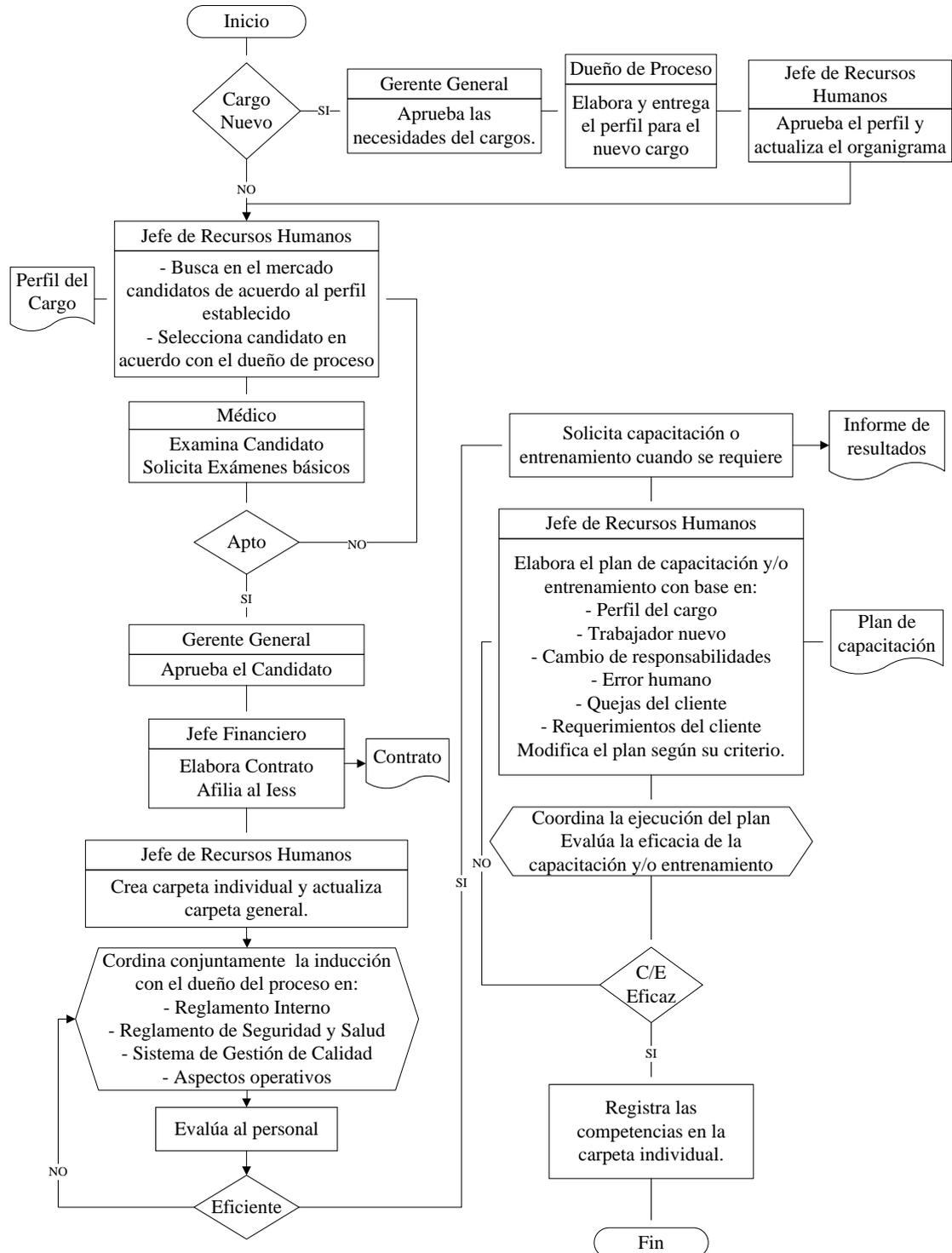
Recursos Humanos

Actividades:

- Seleccionar al personal de la empresa.
- Inducir, capacitar y concientizar a todo el personal.
- Controlar el buen ambiente de trabajo, la estabilidad y asistencia del personal.
- Dotar equipos y materiales adecuados al personal.

FLUJOGRAMAS PROCESO (E) GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

FLUJOGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

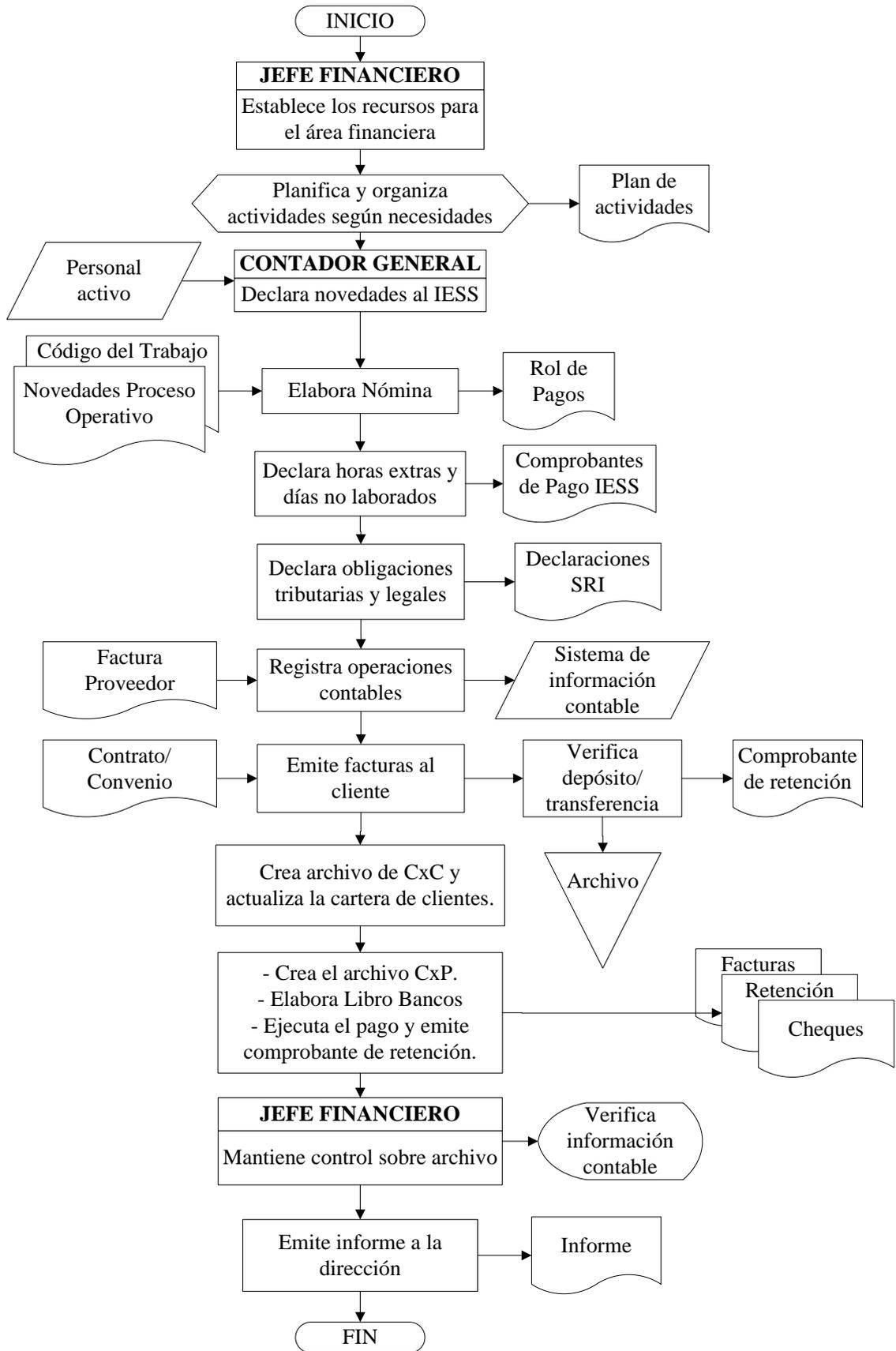


Financiero

Actividades:

- Elaborar nómina.
- Mantener actualizado de información al sistema contable.
- Mantener al día las obligaciones fiscales de la empresa.
- Mantener control sobre el disponible de la empresa.
- Registrar novedades en el IESS.
- Facturar mensualmente los servicios de acuerdo al contrato.
- Establecer un control sobre proveedores (cuentas por pagar).
- Establecer un control sobre clientes (cuentas por cobrar).
- Mantener control sobre el archivo inactivo.

FLUJOGRAMA FINANCIERO

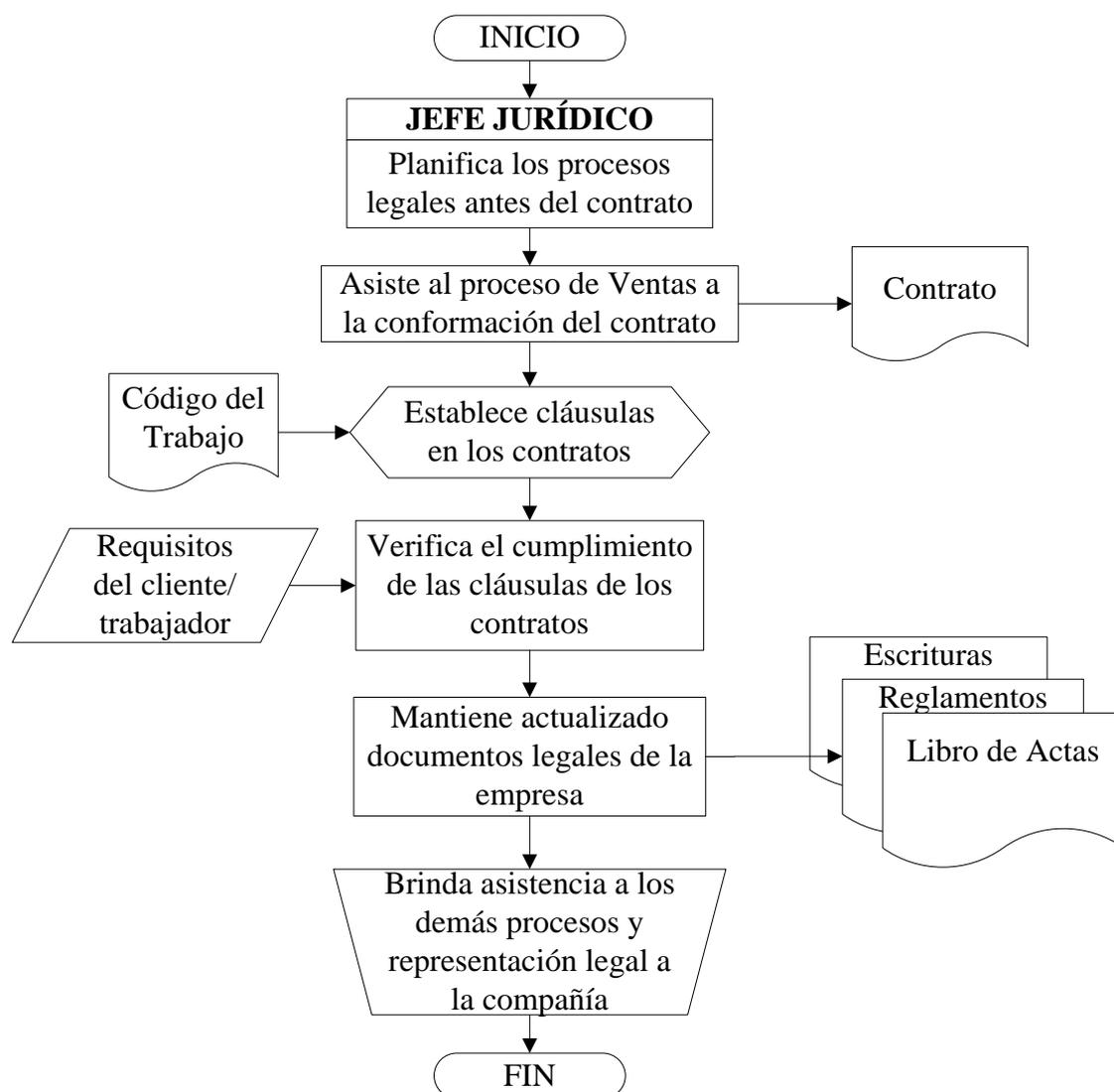


Legal

Actividades:

- Garantizar el cumplimiento legal .
- Brindar representación legal a la empresa.
- Realizar consultoría legal.
- Asistir a la dirección y demás procesos en el aspecto legal.
- Notarizar documentación requerida.

FLUJOGRAMA LEGAL

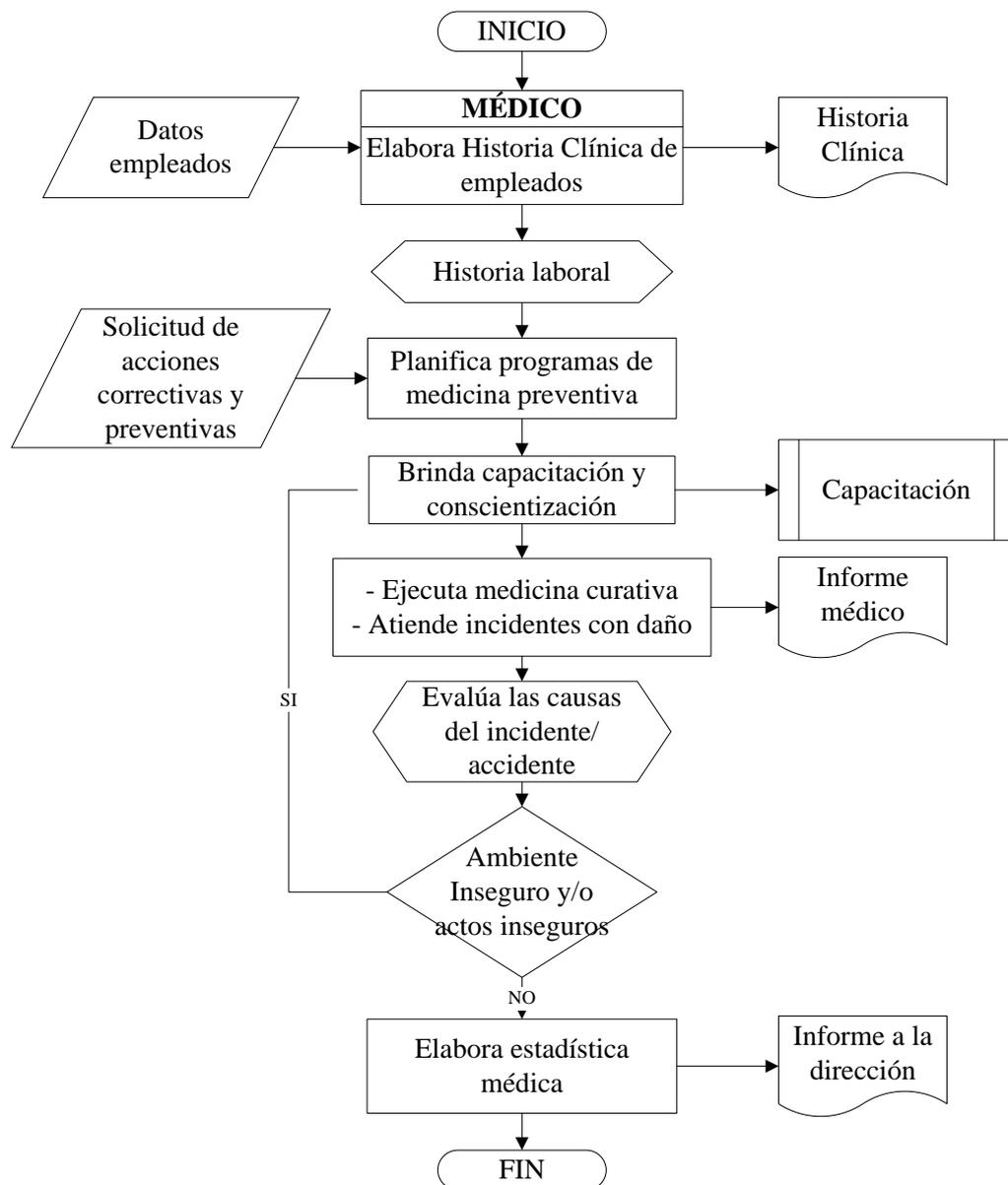


Médico

Actividades:

- Elaborar historia clínica de los empleados.
- Elaborar historia laboral.
- Planificar programas de medicina preventiva.
- Ejecutar medicina curativa.
- Atender incidentes con daño.
- Elaborar estadística médica.

FLUJOGRAMA MÉDICO



3.2. Determinación y medición del nivel de riesgo

Todas las actividades realizadas por REVELSERVI C. A. son susceptibles de contener errores o eventos que pueden afectar las operaciones y actividades que se ejecutan.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no esperado, el cual al materializarse puede afectar gravemente el desempeño de una empresa u actividad que se esté llevando a cabo.

El desarrollo de estrategias y herramientas para mitigar este tipo de amenazas es necesario, lo que nos proporciona como resultado un mayor grado de seguridad sobre la información obtenida pero tampoco nos asegura un total porcentaje de controles seguros, demostrando la existencia de un proceso de gestión de mejora continua que según los resultados evaluados ajusta el sistema de acuerdo a las necesidades y de esta manera modifica, aumenta o elimina controles. Una de las herramientas para determinar los puntos críticos es la ejecución del cuestionario de control interno.

De acuerdo con el cuestionario de control interno aplicado por componente enfocado a las Normas ISO 9001:2008 se puede determinar el nivel de riesgo-confianza existente en el sistema. En las preguntas establecidas, mientras mayor sea el puntaje nos indica que existe un menor nivel de riesgo, esto se debe a la afirmación sobre la existencia de controles, fortalezas de procedimientos o cumplimiento de las normas y reglamentos, y por ende muestra un nivel de confianza alto al verificar un sistema de control efectivo.

Esta es una relación inversa que significa a mayor nivel de riesgo menor nivel de confianza y a menor nivel de riesgo existirá un mayor nivel de confianza donde también existe un punto intermedio pero en todos los casos intervendrá el criterio, buen juicio, capacidad y experiencia del auditor basadas en las pruebas establecidas.

Tabla 3.02: Medición del nivel riesgo-confianza

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

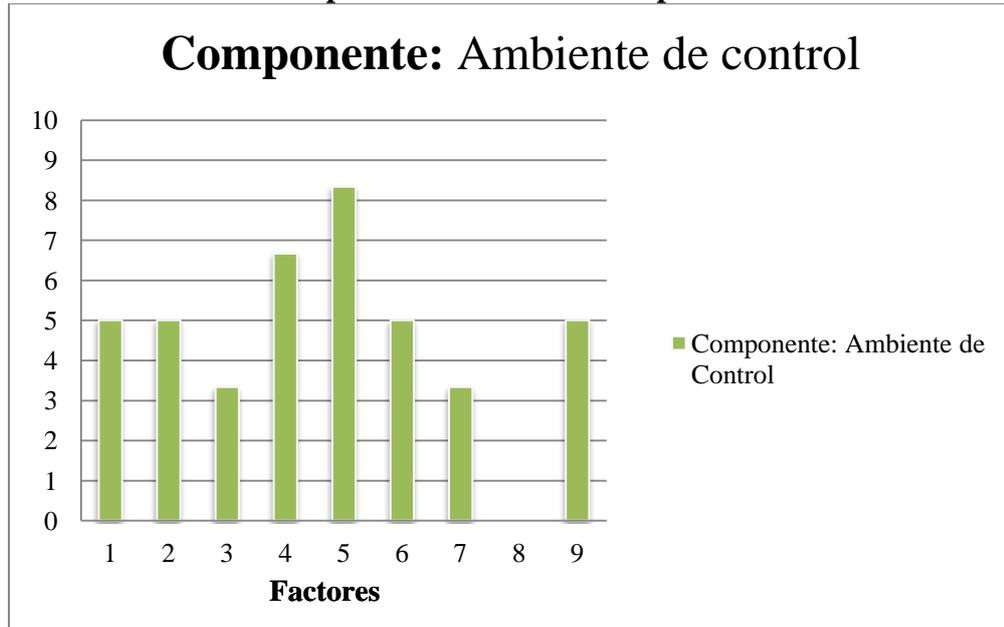
Los resultados del cuestionario de control interno por componente aplicados a la empresa REVELSERVI C. A. para la medición del nivel riesgo-confianza fueron los siguientes de acuerdo con la tabulación de las preguntas:

Tabla 3.03: Puntuación componente ambiente de control

Componente: 1. Ambiente de control					
No.	Factores	Calificaciones			Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas		
		Directa	Directa	Proporcional	
1	Integridad y valores éticos	8	4	0,50	5
2	Administración estratégica	4	2	0,50	5
3	Sistema organizativo	6	2	0,33	3
4	Asignación de responsabilidades y niveles de autoridad	6	4	0,67	7
5	Filosofía de la dirección	6	5	0,83	8
6	Competencia del personal	4	2	0,50	5
7	Políticas de administración del personal	3	1	0,33	3
8	Rol de auditoría interna	2	0	0,00	0
9	Atmósfera de confianza	4	2	0,50	5
Valores obtenidos por cada factor					22
Óptimo para el componente					43
Calificación proporcional obtenida					0,50
Puntuación del componente					5

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.01: Puntuación por cada factor del componente ambiente de control



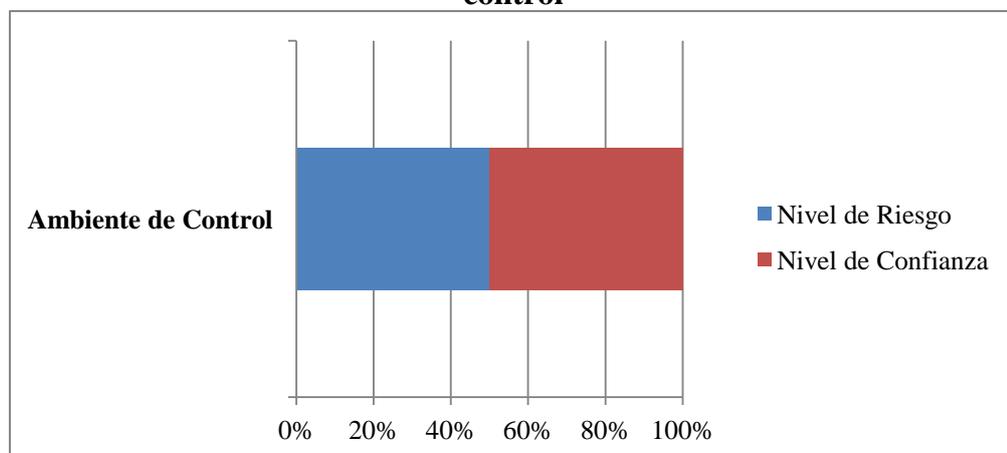
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.04: Nivel de riesgo-confianza componente ambiente de control

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.02: Medición del nivel riesgo-confianza componente ambiente de control



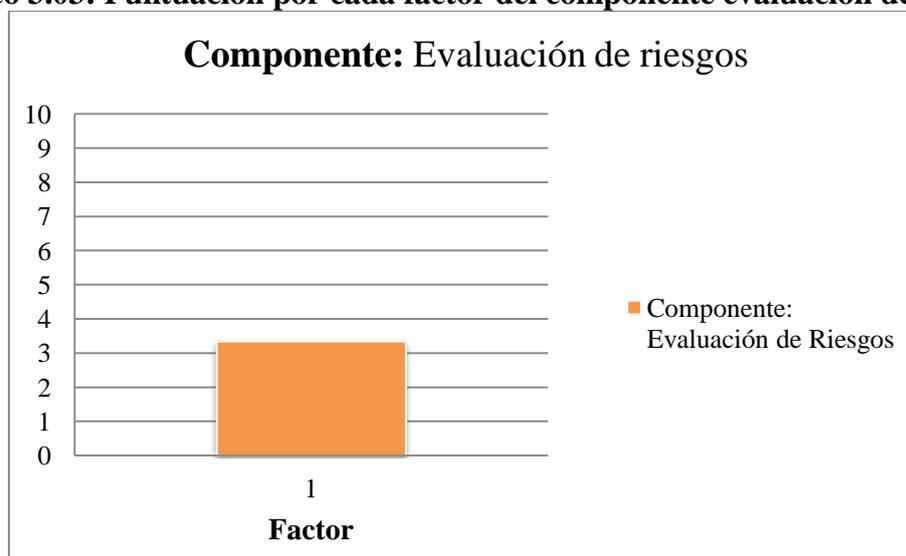
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.05: Puntuación componente evaluación de riesgos

Componente: 2. Evaluación de riesgos					
No.	Factores	Calificaciones			Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas		
		Directa	Directa	Proporcional	
1	Evaluación de Riesgos	6	2	0,33	3
Valores obtenidos por cada factor					2
Óptimo para el componente					6
Calificación proporcional obtenida					0,33
Puntuación del componente					3

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.03: Puntuación por cada factor del componente evaluación de riesgos



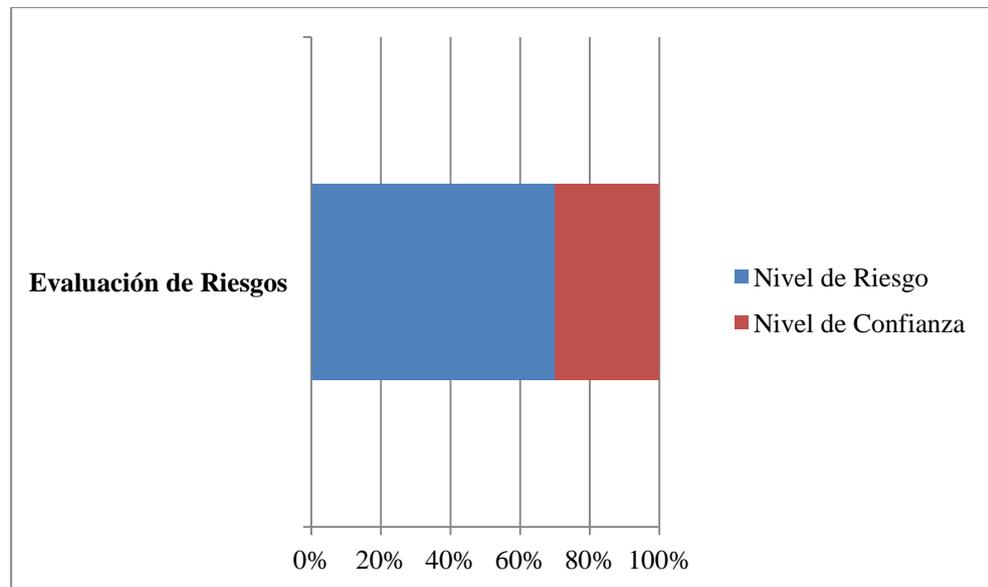
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.06: Nivel de riesgo-confianza componente evaluación de riesgos

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.04: Medición del nivel riesgo-confianza componente evaluación de riesgos



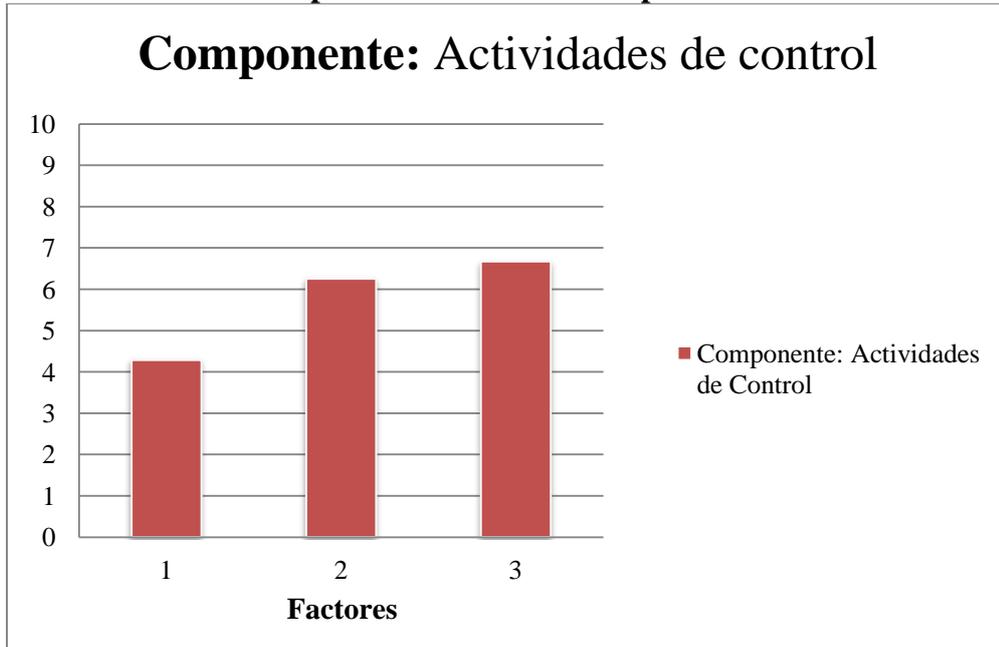
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.07: Puntuación componente actividades de control

Componente: 3. Actividades de control					
No.	Factores	Calificaciones			Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas		
		Directa	Directa	Proporcional	
1	Eficacia y eficiencia de las operaciones	14	6	0,43	4
2	Confiabilidad de la información financiera	8	5	0,63	6
3	Cumplimiento de leyes y normas	6	4	0,67	7
Valores obtenidos por cada factor					15
Óptimo para el componente					28
Calificación proporcional obtenida					0,54
Puntuación del componente					5

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.05: Puntuación por cada factor del componente actividades de control



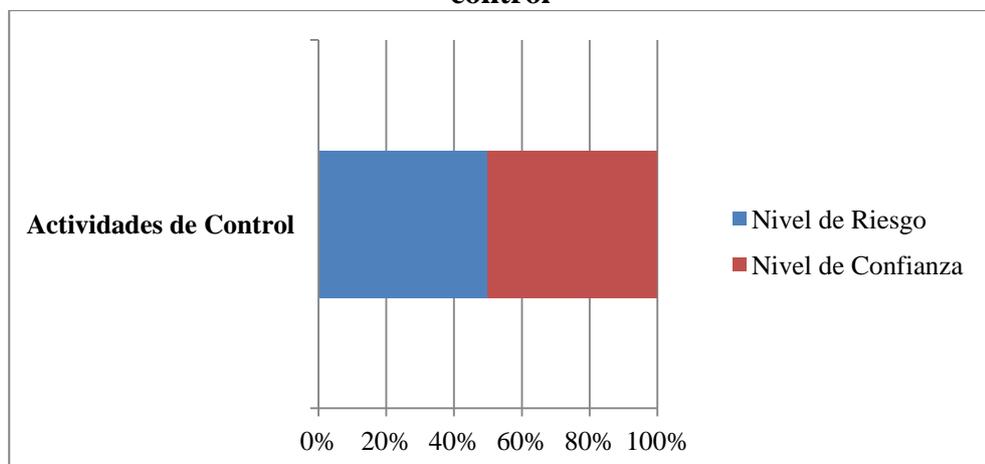
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.08: Nivel de riesgo-confianza componente actividades de control

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.06: Medición del nivel riesgo-confianza componente actividades de control



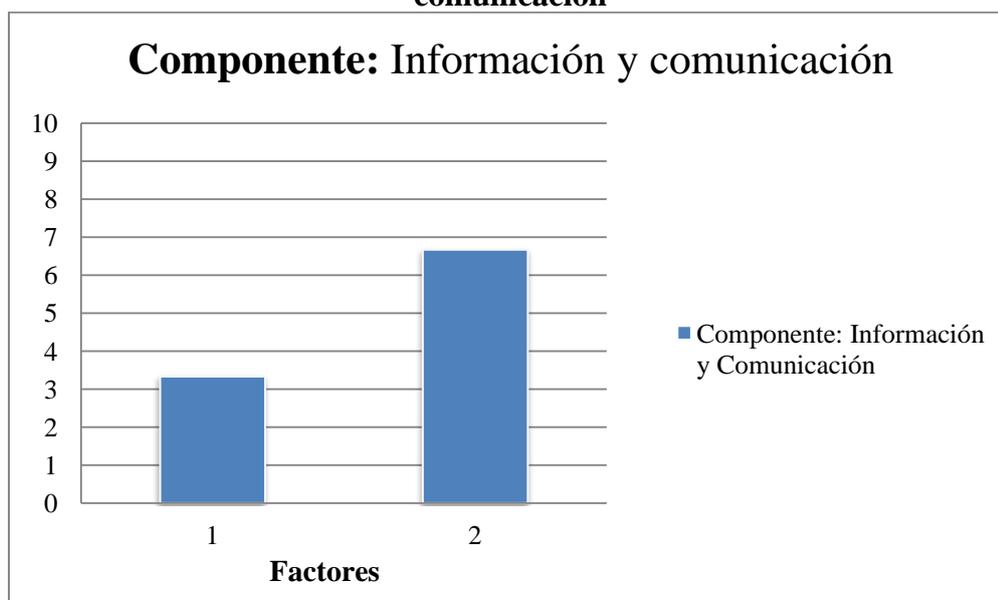
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.09: Puntuación componente información y comunicación

Componente: 4. Información y comunicación					
No.	Factores	Calificaciones			Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas		
		Directa	Directa	Proporcional	
1	Información	12	4	0,33	3
2	Comunicación	6	4	0,67	7
Valores obtenidos por cada factor					8
Óptimo para el componente					18
Calificación proporcional obtenida					0,44
Puntuación del componente					4

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.07: Puntuación por cada factor del componente información y comunicación



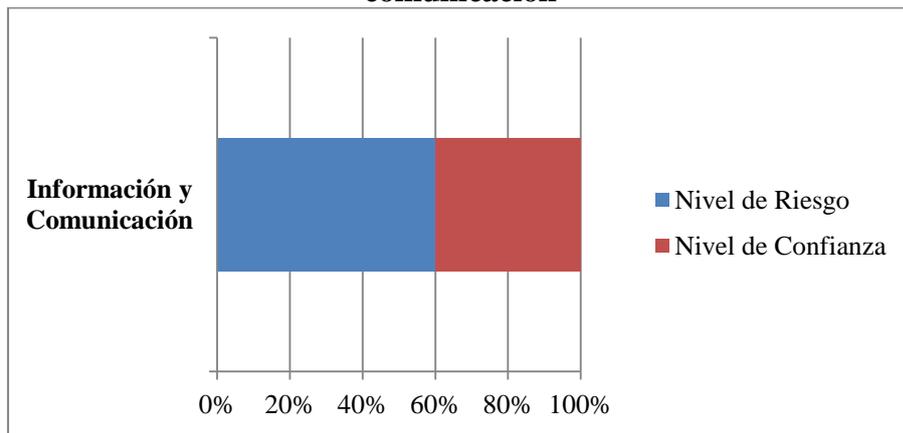
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.10: Nivel de riesgo-confianza componente información y comunicación

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.08: Medición del nivel riesgo-confianza componente información y comunicación



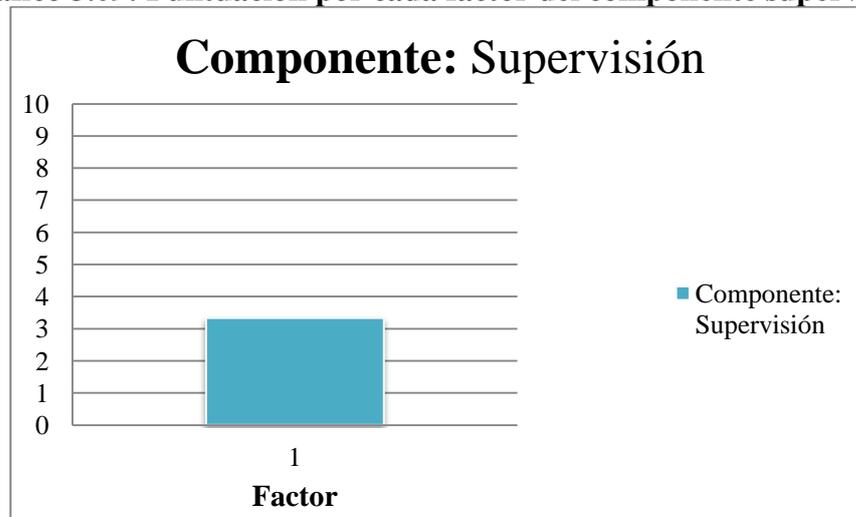
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.11: Puntuación componente supervisión

Componente: 5. Supervisión					
No.	Factores	Calificaciones			Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas		
		Directa	Directa	Proporcional	
1	Supervisión	9	3	0,33	3
Valores obtenidos por cada factor					3
Óptimo para el componente					9
Calificación proporcional obtenida					0,33
Puntuación del componente					3

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.09: Puntuación por cada factor del componente supervisión



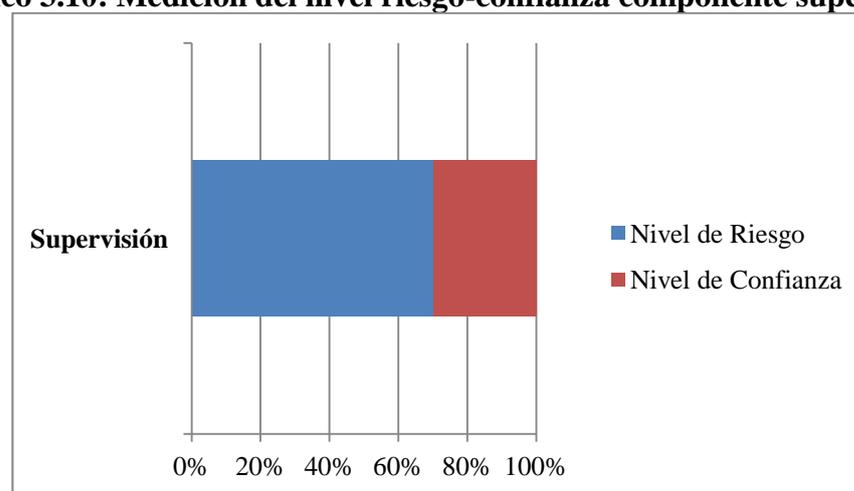
Elaborado por: Andrés Revelo

Tabla 3.12: Nivel de riesgo-confianza componente supervisión

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.10: Medición del nivel riesgo-confianza componente supervisión



Elaborado por: Andrés Revelo

3.3. Análisis del nivel riesgo-confianza

Una vez determinado el nivel de riesgo-confianza por componente del sistema de control interno de REVELSERVI C. A. se pueden definir las áreas más críticas que carecen de controles para su normal desempeño. Las puntuaciones obtenidas de los 5 componentes se encuentran de un nivel moderado y bajo, esto indica que no se están efectuando los controles adecuadamente o a su vez carecen de controles dentro de los procesos.

En el componente ambiente de control se evaluaron nueve factores, dentro de los cuales se obtuvo una carencia de procedimientos en todos los procesos, la falta de una buena administración como resultado de ello no tiene claro los objetivos, política y misión de la organización, indispensable para establecer estrategias que le permitan mitigar las amenazas existentes en el medio. Internamente el personal desconoce de su aporte por medio de sus funciones puesto que no existe documentación sobre las

actividades que deben realizar ni una guía correcta por parte de la Dirección que les permita seguir un objetivo particular.

En el segundo componente analizado evaluación de riesgos se obtiene un nivel alto de riesgo al no tener el conocimiento por parte del personal y por ende no poseer la documentación que justifique la evaluación de su sistema de control. Mantienen ciertos controles en su mayoría en el área operativa por la naturaleza de la organización pero la falta de seguimiento y evaluación de los puntos críticos impide conocer sobre los riesgos que pueden existir y a causa de ello no se emplean acciones preventivas y una cultura de planificación antes de realizar las actividades.

Dentro del componente de actividades de control se establecen tres factores que envuelven a todos los procesos del sistema, determinando la falta de procedimientos, de organización y planificación para ejecutar actividades determinadas, así como la responsabilidad de todo el personal sobre sus funciones. En este componente se encuentra el punto más delicado puesto que es aquí donde se implementan la mayoría de los controles y los más importantes. La interacción y resultados de los procesos se controlan desde este componente que nos muestra un riesgo moderado.

Los resultados del componente información y comunicación nos muestra un nivel de riesgo moderado con tendencia baja, puesto que no se desempeña un sistema de información eficaz. La falta de documentación y sustento para el desenvolvimiento, así como la duplicidad de las tareas y la inoportunidad de la presentación de la información arrojan este resultado siendo uno de los puntos clave del sistema para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por último el componente supervisión según los resultados obtenidos muestra uno de los niveles más altos de riesgo al no mantener controles sobre las áreas operativas y administrativas del sistema, sin el desempeño de este componente la Dirección no puede conocer el estado y resultado de sus actividades por no mantener control especialmente sobre las áreas más vulnerables para REVELSERVI C. A. y conlleva a aumentar la posibilidad de inconvenientes con el cliente con repercusiones económicas a futuro.

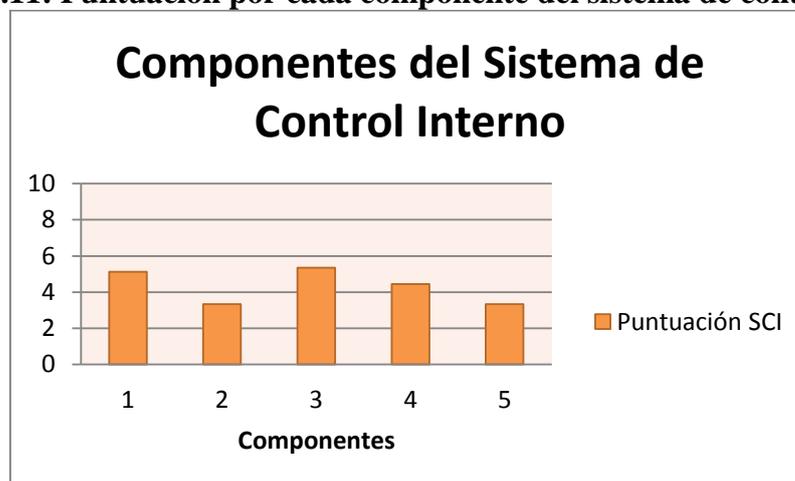
Para el análisis de riesgo-confianza en general del sistema de control interno de REVELSERVI C. A. es necesario tomar en cuenta los resultados de los componentes y establecer la influencia de cada uno en el sistema independiente del número de preguntas de cada uno para establecer los controles y la importancia de cada uno dentro de las áreas que a cada uno corresponda:

Tabla 3.13: Puntuación del sistema de control interno

Empresa: REVELSERVI C. A.						
No.	Componentes	Calificaciones			Influencia en el sistema	Ponderación (10)
		Óptimas	Obtenidas			
		Directa	Directa	Proporcional		
1	Ambiente de control	43	22	0,51	0,25	5
2	Evaluación de riesgos	6	2	0,33	0,20	3
3	Actividades de control	28	15	0,54	0,25	5
4	Información y comunicación	18	8	0,44	0,15	4
5	Supervisión	9	3	0,33	0,15	3
Totales		104	50	0,48	1,00	
Puntuación Sistema de Control Interno REVELSERVI C. A.						4

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.11: Puntuación por cada componente del sistema de control interno



Elaborado por: Andrés Revelo

De acuerdo a la tabulación de datos obtenida relacionada con la influencia que tiene cada componente dentro del sistema se obtuvo un valor del nivel de riesgo moderado tendiendo a la baja lo que conlleva un nivel moderado de confianza. Estos resultados muestran un sistema de control interno no confiable en donde se deben establecer controles y procedimientos que ayuden a reducir el impacto de un riesgo.

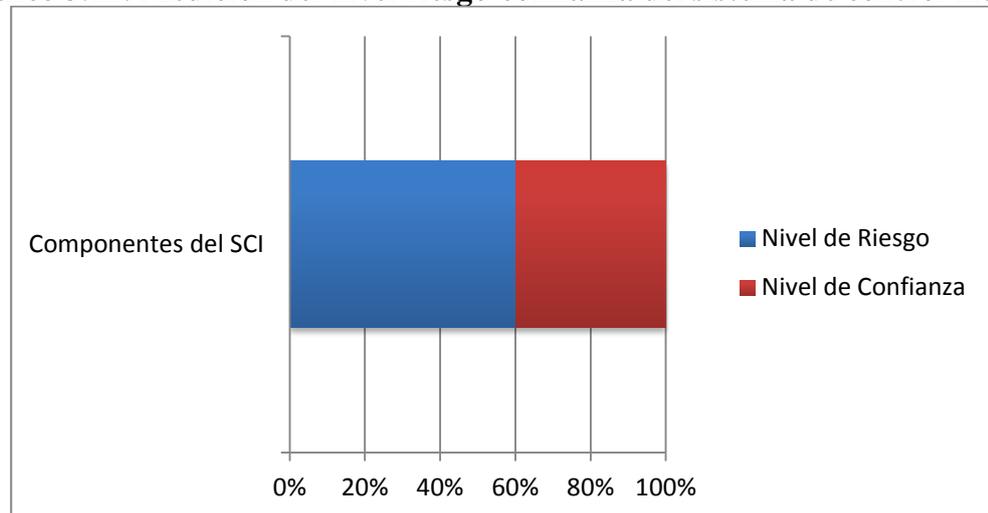
Los controles y procedimientos necesarios por REVELSERVI C. A. serán establecidos de acuerdo a las necesidades tanto de la organización, reflejadas en el cuestionario, así como en la de sus clientes basados en el ámbito legal y en uno de los objetivos a futuro de la empresa, las Normas ISO 9001:2008.

Tabla 3.14: Nivel de riesgo-confianza del sistema de control interno

Calificación del riesgo	Rango	Interpretación	Nivel de confianza
Alto	1 a 3	Sistema de control deficiente	Baja
Moderado	4 a 6	Sistema de control no confiable	Moderada
Bajo	7 a 9	Sistema de control efectivo	Alta

Elaborado por: Andrés Revelo

Gráfico 3.12: Medición del nivel riesgo-confianza del sistema de control interno



Elaborado por: Andrés Revelo

3.4. Resultado de la evaluación de control interno

3.4.1. Matriz de hallazgos

Para realizar la matriz de hallazgos es necesario contar con la información del cuestionario de control interno y adicional basarnos en los criterios establecidos por la Norma ISO 9001:2008 para su implementación. Toda aquella información que evidencie falta de control o circunstancias relevantes que inciden en REVELSERVI C. A. constituyen parte del hallazgo. Entre los elementos del hallazgo tenemos:

Condición: Constituyen las situaciones actuales encontradas, lo que se ha podido determinar como deficiencia en el control interno.

Criterio: Son los parámetros o base legal aplicable a la condición, es decir lo que debería ser.

Causa: Es la razón de desviación que explica el porqué sucedió el problema o la irregularidad.

Efecto: Son las consecuencias de la causa por el incumplimiento de procedimientos o falta de control.

Recomendación: Interviene el conocimiento, criterio y experiencia del auditor para determinar los controles y/o procedimientos que deben ser establecidos en el sistema de control interno.

Matriz de Hallazgos

Empresa: REVELSERVI C. A.

MH-1

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
1	No existe compromiso por parte de la dirección hacia sus empleados	ISO 9001:2008 Requisito 5.1 Compromiso de la Dirección	No posee documentación actualizada de sus necesidades o requerimientos	Desconocimiento de las actividades y mala utilización de recursos	Establezca una política de calidad y objetivos de calidad en base a sus necesidades cumpliendo requisitos de la ISO 9001:2008
2	La dirección no difunde y comunica las acciones tomadas a los procesos interesados	Información y Comunicación dentro del Sistema	Carece de un sistema formal de comunicación dentro del sistema	Los procesos desconocen de la información y el estado de la organización	Establezca los procesos y su interacción, difunda al personal su aporte al objetivo
3	La organización no ha difundido a todo nivel su misión, visión y políticas	ISO 9001:2008 4.2 Requisitos de la Documentación	No se tiene definida claramente y no existen mecanismos que las guíen	Actividades desempeñadas sin objetivos, no se tiene aporte del personal	Difunda una misión, visión y política de calidad enfocada a la Norma ISO 9001:2008, establezca actividades para los procesos
4	No existen estrategias documentadas por proceso para la consecución de objetivos	Procedimientos del sistema, ISO 9001:2008 4.2 Requisitos de la Documentación	Al no existir procedimientos en el sistema no se establecen mecanismos para lograr el alcance de los objetivos	Existe una mala utilización de recursos, confusión y duplicidad en las tareas	Implemente procedimientos para cada proceso, para actividades complejas y para cumplimiento con requisitos ISO 9001:2008
5	Los objetivos no se encuentran desagregados por proceso	ISO 9001:2008 5.4.1 Objetivos de la Calidad	El personal desconoce los objetivos y su contribución para alcanzarlos	El sistema trabaja sin conocer sus resultados y su aporte al producto final	Establezca objetivos por proceso en base al objetivo de calidad
6	Los procesos no cuentan con indicadores para la medición del rendimiento	ISO 9001:2008 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	No se ha identificado los objetivos por proceso	No se conoce el estado del proceso y si supera las metas establecidas	Establezca indicadores por cada proceso en base al objetivo/propósito
7	No existe planificación en los procesos	ISO 9001:2008 5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad	No existe documentación para la realización de actividades y funciones de empleados	Los procesos duplican información y utilizan actividades que no generan valor al sistema	Establezca los recursos de cada proceso en base a las actividades que se desempeñan

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
8	La organización no posee información sobre el desempeño de los procesos	ISO 9001:2008 8. Medición, análisis y mejora	No mantiene un proceso que controle el funcionamiento del sistema	Los empleados desconocen si el trabajo realizado es productivo o se necesitan realizar cambios	Determine las actividades para el proceso de mejora continua que le permitirá tener un control sobre el sistema
9	El sistema no cuenta con procedimientos documentados	ISO 9001:2008 4.2.3 Control de los Documentos	No se mantiene control sobre la documentación y los procedimientos	Genera retrasos en la información, las actividades son desempeñadas de diferentes maneras en las áreas	Defina procedimientos obligatorios de: control de documentos, control de registros, auditorías, producto no conforme, acciones correctivas y preventivas
10	Carece de perfiles de cargo y/o manual de funciones	ISO 9001:2008 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	Al momento del reclutamiento no se tienen establecidos los parámetros para los cargos	El personal no conoce sus funciones, no se pueden evaluar y asignar responsabilidades	Actualice el organigrama con los cargos necesarios y establezca perfiles de cargo para todos los puestos del organigrama
11	No existe documentación de respaldo sobre actividades realizadas	ISO 9001:2008 4.2.4 Control de los registros	No existen registros indispensables que brinden información acerca del desempeño	Se desconoce el estado de las actividades y no se mantiene un seguimiento de lo ejecutado	Mantenga control de los registros, una vez establecido dicho procedimiento comuníquelo al personal
12	La información financiera no es oportuna por la ausencia de controles	Procedimientos Contables	No se presenta tiempo la información contable y carece de controles	La Dirección desconoce la situación financiera, genera retrasos en pagos	Establezca procedimientos financieros contables apropiadas para la organización
13	No se han realizado evaluaciones al personal sobre sus capacidades y habilidades	ISO 9001:2008 6.2 Recursos Humanos	Se desconoce del personal a cargo y sus destrezas	No se aprovecha al máximo la capacidad del personal y puede ser desmotivado	Realice planes de capacitación/entrenamiento del personal, capacite adecuadamente diseñe instructivos de las actividades y evalúe
14	No existe estudio de los perfiles del personal entrante	Perfiles de Cargo	No existe estudio y análisis del personal entrante	Se desconoce los antecedentes del personal y por ende no genera confianza y estabilidad al grupo	Dentro del procedimiento de Recursos Humanos implemente un análisis del perfil antes de la contratación

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
15	No se han realizado auditorías internas en la organización	ISO 9001:2008 8.2.2 Auditoría Interna	No existe controles ni se mantiene documentación de los procesos	Genera desconfianza de la información por parte de la Dirección, no se conoce estado de la organización	Implemente un procedimiento para auditorías internas, planificación y ejecución
16	No existe información documentada entre los procesos	ISO 9001:2008 5.6 Revisión por la Dirección 5.5.2 Representante de la Dirección	No se conoce el mecanismo para entregar la información	Genera duplicación de tareas y desconocimiento de las jerarquías	Comunique la utilización de registros, designe a un Representante de la Dirección para efectuar las revisiones por la dirección
17	No existe documentación sobre la información y detección de riesgos	Evaluación de Riesgos, ISO 9001:2008 8.3 Control del producto no conforme	No se mantiene información ni controles sobre los riesgos y la manera de mitigarlos	Los problemas son constantes y no se ubica la causa raíz	Mediante el proceso de mejora continua controle los procesos y establezca comunicación con el cliente
18	El personal no conoce a cabalidad los procesos y su aporte en el sistema	ISO 9001:2008 7.5.3 Identificación y trazabilidad	A lo largo de la prestación del servicio el personal desconoce del producto	Reducción de esfuerzos por parte del personal, descuido de las actividades	Organice capacitaciones sobre el Sistema de Gestión de Calidad, los materiales y equipo que utilice y las áreas donde se desempeña
19	No existen evaluaciones de riesgos para determinación de controles	ISO 9001:2008 8.4 Análisis de Datos	Se desconoce de los puntos críticos en la prestación del servicio	Los errores son repetitivos y generan molestias al cliente	Una vez detectados los puntos críticos evalúe e implemente controles si es necesario
20	No existe documentación sobre acciones preventivas	ISO 9001:2008 8.5.3 Acción Preventiva	No existe planificación de las actividades	Se desconoce el proceder ante un problema, se generan muchos inconvenientes por falta de planificación	Implemente el procedimiento y comunique a los procesos sobre los documentos para aportar apoyo al sistema sobre irregularidades
21	Al no existir procedimientos y no tener claridad en objetivos no se pueden ejecutar actividades	ISO 9001:2008 4.2 Requisitos de la Documentación	No están estandarizados los mecanismos y herramientas para realizar un trabajo	Puede generar un resultado diferente o un retraso en la entrega del servicio	Diseñe instructivos de trabajo para las áreas operativas
22	Existe duplicidad en las actividades realizadas por los procesos	ISO 9001:2008 4.2.2 Manual de la Calidad	No se tiene controles ni comunicación entre los procesos	Hay demora en la entrega de información, no se conocen las necesidades de la empresa	Implemente un Manual de Calidad que incluya la misión, visión, política, objetivos, interacción de los procesos y los procedimientos del sistema

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
23	No existe procedimiento para compras y control de proveedores	ISO 9001:2008 7.4 Compras	Existe retraso en la provisión de insumos y no se mantiene control sobre inventario en bodega	No se pueden realizar las tareas, el cliente está inconforme con el servicio	Implementar procedimiento de compras y control de proveedores, asignar un responsable dentro del sistema
24	Falta difusión y el conocimiento de convenios a los empleados, así como su instrucción	ISO 9001:2008 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	No se conocen las necesidades y solicitudes del cliente, se realiza el trabajo por rutina	Existe desmotivación en el grupo, se presta un servicio inadecuado	Realice matrices de los requisitos de los clientes en base a los contratos para comunicar a cada proceso su función dentro del contrato con el cliente
25	No se realiza mantenimiento preventivo de los equipos	ISO 9001:2008 6.3 Infraestructura	Los equipos de limpieza sufren daños o parás inesperadas	Retraso en las actividades y pérdida de tiempo en la prestación del servicio	Establezca planes de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos
26	No existen controles y/o procedimientos para el manejo de disponible	Procedimientos Contables	No existen procedimientos o políticas sobre el manejo del Disponible	No existe confiabilidad en la información financiera, se desconoce de la capacidad financiera de la empresa	Establezca procedimientos para el manejo del disponible en el área financiera
27	No mantiene documentación sobre arqueos e inventarios	Procedimientos Contables	No se tiene control sobre dinero en efectivo y materiales para provisión en centros de trabajo	Genera pérdidas, faltantes de dinero y retraso en la entrega de productos	Establezca procedimientos de comparación de saldos para el área financiera
28	No existe procedimiento de autorización para registro de las operaciones	ISO 9001:2008 4.2.3 Control de los Documentos	Las actividades e información es generada por los empleados quienes no cuentan con autorización para registrarla	Diferencias en la información registrada con la información real	El proceso de mejora continua se encarga de revisar información de los procesos, los dueños de proceso autorizan y aprueban dentro de cada proceso
29	No hay restricción para manejo de cuentas bancarias e información de correo electrónico	ISO 9001:2008 5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	La información bancaria, claves de acceso y cuentas de la empresa es conocida por la mayoría del Administrativo	Desconfianza de la firección hacia sus empleados en caso de diferencia o falta de comunicación	Designa los responsables de cada proceso y ellos a su vez los responsables de las actividades en base a la cantidad de personal disponible

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
30	Falta identificación sobre documentos utilizados por la organización	ISO 9001:2008 4.2.3 Control de los Documentos	No se encuentra la documentación e información requerida de la empresa	Genera malestar en el grupo y pérdida de tiempo, así como duplicidad de archivo	Determinar y comunicar el archivo, disposición, control por medio de una matriz y el procedimiento de los documentos
31	No se difunde el Reglamento Interno de Trabajo	Reglamento Interno de Trabajo	El personal desconoce de sus obligaciones y limitaciones dentro de la empresa	Ocasiona problemas con el cliente, diferencias y malestar en el grupo	Dentro del plan de capacitación incluya los reglamentos y normativa de la empresa
32	Los procesos no se involucran en las necesidades del cliente	ISO 9001:2008 5.2 Enfoque al cliente	No se conoce sobre las necesidades del cliente y se trabaja sin guías	Desigualdades e inconformidades en el contrato, pérdida de tiempo en actividades	Determine los requisitos del cliente y difunda a los demás procesos, elabore formato para encuestas
33	La información del sistema no es oportuna	ISO 9001:2008 5.5.3 Comunicación Interna	Existen retrasos para brindar información y no se tiene sustento o conocimiento	Confusión de los objetivos, inconformidades con el cliente	Establezca programación para reuniones e informes del desempeño para los procesos
34	No existen respaldos de información de procesos del sistema	ISO 9001:2008 4.2.4 Control de los registros	No se encuentra información pasada, cuando existe daño de un computador se pierde la información	Pérdida de información importante y retraso de las actividades	Establezca dentro de los procedimientos la realización de copias de seguridad a los registros informáticos de la documentación de todos los procesos
35	La dirección no posee información de los procesos para la toma de decisiones	ISO 9001:2008 7.5.4 Propiedad del Cliente	No se conoce las limitaciones del servicio en el campo operativo	Genera daños a la propiedad del cliente y por ende problemas a la organización	Establezca manejo de reportes: bitácora para el área operativa y registros para conocer el estado de las actividades
36	No se conoce la percepción del cliente y los requerimientos del servicio	ISO 9001:2008 7.2.3 Comunicación con el Cliente	Se presta el servicio de limpieza sin conocer la percepción del cliente	Duplicidad de trabajos y pérdida de recursos, incomodidad en el personal	Establecer dentro de los procedimientos visitas al cliente para realizar encuestas y un mecanismo de implementación de acciones preventivas y correctivas

No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
37	No existe mecanismo de recepción de quejas y reclamos	ISO 9001:2008 7.2.3 Comunicación con el Cliente	Existen inconformidades con el cliente que son recibidas por el propio personal quien no comunica por temor	Llamadas de atención a la empresa y sanciones económicas de acuerdo al contrato	Determine mecanismos para la recepción de quejas y sugerencias
38	No hay información para la toma de acciones correctivas y preventivas	ISO 9001:2008 8.5.2 Acción Correctivas 8.5.3 Acción Preventivas	Falta de comunicación dentro de la empresa sobre los problemas o inconvenientes	Existen retrasos en respuestas por parte de la empresa y no se conoce los problemas de campo	Establezca procedimientos necesarios y solicitud para recibir por parte de los dueños de proceso la novedad
39	No existe un sistema de comunicación establecido para la interacción de los procesos	ISO 9001:2008 5.5.3 Comunicación Interna	No existe información del desempeño de las actividades	Genera duplicación de tareas y desconocimiento de los problemas actuales y prioridades	Comunique la utilización de registros y manejo de documentos tanto internos como externos
40	No se conoce el nivel de eficacia de los procesos por parte de la Dirección	ISO 9001:2008 8.1 Generalidades de Medición, Análisis y Mejora	No se tiene parámetros/estándares para realizar las actividades	Se realizan actividades sin tener objetivos ni parámetros	Establezca registros e indicadores para conocer el desempeño de los procesos, los procesos de mejora partirán una vez terminada la evaluación del sistema en donde por medio de los resultados se podrán establecer estándares
41	No hay evidencia documentada de arqueos o constataciones físicas	ISO 9001:2008 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	No se puede constatar información	Genera desconfianza de la Dirección y de los demás procesos	Establezca políticas contables y registros de inspección para el proceso operativo
42	No existe programación de auditorías internas	ISO 9001:2008 8.2.2 Auditoría Interna	No se han realizado Auditorías Internas	Desconocimiento del desempeño y es imposible establecer acciones de mejora continua	Establezca el procedimiento y determine la programación de auditoría y los papeles de trabajo
43	No existen investigaciones de causa sobre controles internos	ISO 9001:2008 7.5.5 Preservación del producto	No se conoce los mecanismos para realizar las actividades y por ende sus problemas	Generan dudas en los procedimientos dentro del campo operativo con respecto al servicio	Establezca controles y supervisión por parte de la empresa para conocer las áreas críticas y actuar antes de que se presente inconformidades

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISO 9001 VERSIÓN 2008

Para establecer los procesos de un sistema de gestión de calidad bajo los parámetros de la Norma ISO 9001 en su versión más actual 2008, se debe tener en cuenta los requisitos que exige la norma y adaptarlos a las necesidades de REVELSERVI C. A. para lograr una correcta aplicación y mejoramiento continuo en sus actividades.

Todos los requisitos de esta norma se deben aplicar a todos los procesos de REVELSERVI C. A. en cuanto fueran necesarios y aplicables, caso contrario si la empresa no demanda el uso de uno de estos requisitos por la naturaleza de sus actividades se deberá considerar para su exclusión y justificar de manera sustentable dentro del Manual de Calidad.

Para elaborar el diseño del sistema de control interno se adoptarán las recomendaciones determinadas en la matriz de hallazgo del anterior capítulo, las mismas que contienen todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

4.1. Definición de la política y objetivos de calidad.

Para cumplir con todos los requisitos y que el personal conozca y sea consciente de sus funciones se debe entender claramente la política de la calidad. Debe estar estructurada correctamente para su fácil transmisión por parte de la dirección, debe cumplir con los requisitos del numeral 5.3. *Política de la Calidad* de la Norma para ser ubicada en el manual de la calidad. La política de calidad de REVELSERVI C. A. debe ser coherente con la realidad e incluir un compromiso de cumplimiento con los requisitos del cliente, legales, de la Norma y los propios de la organización, así como mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Los objetivos de calidad serán determinados en referencia a la presente política y como la norma establece con todo el sistema, la política de la calidad también podrá ser adecuada dependiendo las necesidades de REVELSERVI C. A.

Con todos los requisitos establecidos por la Norma para el cumplimiento y satisfacción al cliente junto con las necesidades propias de la empresa, se estableció la siguiente política de calidad para el sistema de gestión de calidad:

“Cumplir con los requisitos legales aplicables a nuestros servicios y los acordados con los clientes, superando sus expectativas y alcanzando su satisfacción a través de la mejora continua de los estándares de la empresa y del desempeño de los procesos, demostrando alta competencia de nuestros trabajadores en un ambiente seguro”.

Política de calidad que según las Normas ISO 9001:2008 cumple con los requisitos de mantener un compromiso de cumplimiento de los requisitos y la mejora del sistema, a la vez es coherente con el propósito de la organización y dada la naturaleza de las actividades de la organización puede ser revisada y modificada por la dirección en el caso de que se requiera, la misma debe ser difundida a todo el personal y documentar dicha difusión.

La política de calidad establecida debe tener relación con los objetivos de la calidad para el sistema, estos deben ser medibles para que el proceso de gestión de mejora continua analice los indicadores de cada proceso y junto con la dirección realicen una revisión para la toma de decisiones. Para determinar los objetivos de la calidad se utilizó una matriz que permitirá conocer las necesidades que REVELSERVI C. A. busca satisfacer enfocándose a los requisitos de los clientes:

La primera columna muestra los requisitos del cliente, los requisitos del cliente pueden estar establecidos en el contrato o no, es decir pueden existir acuerdos tácitos que son importantes y no se especifican en el contrato y han sido tomados en cuenta. La fila superior muestra el impacto de cada requisito con lo que REVELSERVI C. A. espera:

Tabla 4.01: Matriz de impacto requisitos REVELSERVI C. A.

Lo que REVELSERVI C. A. quiere Requisitos del cliente	Cumplimiento legal	Rentabilidad	Responsabilidad social	Infraestructura	Satisfacción al cliente	Desarrollo de mejoras	Mejor desempeño	TOTAL
Personal uniformado	5	3	1	3	5	5	5	27
Personal competente	1	5	5	5	5	5	5	31
Disponibilidad de equipo y herram.	3	3	3	3	3	3	3	21
Personal identificado	3	3	1	1	3	1	1	13
Disponibilidad de tiempo	1	5	3	3	3	3	5	23
Seguridad en el trabajo	5	3	5	5	5	5	5	33
Puntualidad	1	5	3	1	3	5	1	19
Calidad y cumplimiento con lo pactado	3	5	5	5	5	5	5	33
Protección de la propiedad	3	3	5	1	5	3	5	25
Disponibilidad de transporte	1	3	1	3	3	3	1	15
Cumplimiento legal	5	5	5	5	5	5	3	33
TOTAL	31	43	37	35	45	43	39	

Elaborado por: Andrés Revelo

Dentro de la matriz existen tres valores: (1) se considera el mínimo valor de impacto, (3) un impacto mediano y (5) muestra un impacto alto. Se prioriza los valores que tienen mayor impacto para determinar los objetivos de la calidad como establece el numeral 5.4. *Planificación* dentro del sistema de gestión de calidad, donde determina como 5.4.1. *Objetivos de la calidad* que debe tomarse en cuenta todos los aspectos existentes en la matriz para determinar también el cumplimiento de los requisitos en cada uno de los procesos del sistema. Dentro de REVELSERVI C. A. se pueden determinar con ayuda de la matriz dos objetivos fundamentales de la calidad que son:

1. Mejorar la satisfacción del cliente con el apoyo de personal capacitado.

La satisfacción del cliente en el Sistema de Gestión de Calidad aparte de ser una necesidad para REVELSERVI C. A. es un requisito de la norma, esta responsabilidad está ligada con muchas de las actividades realizadas por la empresa, el buen servicio es el resultado de la satisfacción total del cliente, por lo que mejorar este aspecto se relaciona con la atención a los empleados, es decir

que el personal se encuentre motivado, capacitado y por ende sea competente para todas las tareas que le sean encomendadas. Existen distintos aspectos que pueden ayudar a mejorar la satisfacción del cliente basado en los resultados de la matriz anterior:

- Mejorar los índices de puntualidad
- Disminuir los índices de rotación del personal
- Mejorar la calificación operativa

2. Mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad y de los servicios.

Para un correcto funcionamiento de todo el sistema de gestión de calidad es necesario que se controle y se evalúe a todo el sistema con el objetivo de obtener resultados en períodos de tiempo más cortos, responsabilidad del proceso de gestión de la mejora continua, si el desempeño del sistema es bueno permitirá que el servicio prestado sea también satisfactorio. Como el objetivo anterior, existen distintos aspectos que favorecen a mejorar el desempeño del sistema:

- Entrega oportuna del servicio
- Disminuir el número de incidentes
- Determinar acciones correctivas y preventivas de manera oportuna

Los dos numerales constituyen los objetivos de calidad de REVELSERVI C. A., necesitarán de las actividades enunciadas anteriormente que permitirán un buen desempeño del sistema de gestión de calidad y por ende del servicio prestado, así como la satisfacción del cliente de REVELSERVI C. A., el establecimiento de controles en estas áreas es importante puesto que servirán de base para la determinación de actividades y responsabilidades de los procesos que conforman este sistema.

Para que los procesos tengan un desempeño eficaz es necesario que tengan objetivos desagregados, la determinación de estos objetivos se realizó en base a los objetivos de calidad y a las actividades que cada proceso ejecuta.

Objetivo de la dirección: Administrar eficazmente todos los componentes de la organización y dirigir las negociaciones establecidas con los clientes.

Objetivo de la mejora continua: Administrar el cumplimiento de todo el sistema de gestión de calidad asegurando el seguimiento, medición, análisis y mejora de las acciones para lograr la consecución de los objetivos del sistema.

Objetivo de ventas: Buscar nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa y darles un valor agregado, elaborar contratos dentro de la capacidad de REVELSERVI C. A. y vigilar el cumplimiento de los requisitos acordados.

Objetivo de operaciones: Planificar y ejecutar los servicios contratados de acuerdo con las especificaciones establecidas por el cliente y la organización.

Objetivo administrativo-financiero:

Recursos humanos: Suministrar personal competente y consciente de manera que no afecte a la consecución de objetivos de la empresa.

Financiero: Suministrar información exacta y oportuna sobre el desempeño financiero de la empresa.

Legal: Cumplir oportunamente con la obligaciones legales aplicables.

Médico: Suministrar personal saludable y competente, así como garantizar un ambiente de seguridad en la empresa.

La Dirección en REVELSERVI C. A. debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como de los procesos de mejora continua que se realiza en su interior según el numeral 5.1. *Compromiso de la Dirección*, estimulando la participación de este proceso dentro de todos los demás con el objeto de dar a conocer a más de los objetivos y política de calidad, la misión y visión de la empresa.

La dirección debe asegurar el logro de los objetivos y el cumplimiento de la política de la calidad proporcionando los recursos necesarios, optimizando en cuanto sea posible para todos los procesos siempre teniendo en cuenta la satisfacción del cliente como determina el enfoque al cliente según la Norma, esto es posible junto con el proceso de ventas y operativo, quienes se encargan del seguimiento del cliente y el cumplimiento de todos los requisitos contractuales respectivamente, que puedan estar presentes en los contratos.

4.2. Establecimiento de indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad (ESTUPIÑÁN GAITÁN & ESTUPIÑÁN GAITÁN, Análisis Financiero y de Gestión, 2006, pág. 279).

Se necesita establecer indicadores dentro del sistema de control interno de REVELSERVI C. A. para que permitan un desarrollo de todas las actividades y con ayuda de sus resultados poder establecer estándares que permitan a la organización y a todos los procesos mejorar su desempeño y proporcionar un valor agregado trabajando en conjunto.

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...”

LORD KELVIN

Se establecerán indicadores para los objetivos de calidad de la organización, así como para cada proceso con la finalidad de que el personal sea consciente del aporte que realiza al sistema y de qué manera puede aumentar la capacidad de su trabajo que procuren beneficios personales y colectivos.

De acuerdo al primer objetivo de calidad de REVELSERVI C. A., Mejorar la satisfacción del cliente con el apoyo de personal capacitado, se pueden establecer indicadores en base a los aspectos también mencionadas dentro del objetivo. Se deben definir los responsables para el cumplimiento y buen desempeño de los indicadores, así como también la información que el proceso necesita para realizar la medición y la frecuencia del indicador.

Tabla 4.02: Indicadores de gestión objetivo 1 de REVELSERVI C. A.

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Índice de cumplimiento operativo	Proceso operativo	$\frac{\text{tiempo perdido (horas)}}{\text{tiempo total estimado por contrato}}$	-	Mensual
Rotación de personal	Proceso administrativo financiero	$\frac{\text{personal nuevo}}{\text{personal asignado al contrato}}$	-	Trimestral
Calificación operativa	Proceso operativo	promedio cuantitativo de visitas de supervisión diarias	-	Mensual

Elaborado por: Andrés Revelo

Según el segundo objetivo de la organización: Mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad y de los servicios, se deben establecer indicadores que permitan ejecutar acciones de mejora continua.

Tabla 4.03: Indicadores de gestión objetivo 2 de REVELSERVI C. A.

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Servicio oportuno	Proceso de ventas	No. de servicios <u>entregados fuera de tiempo</u> \sum Total de servicios prestados	-	Mensual
Incidentes del servicio	Proceso de mejora continua	No. de accidentes reales, violaciones al RISyST	-	Mensual
Implementación de acciones	Proceso de mejora continua	No. de acciones correctivas y preventivas por proceso	-	Semestral

Elaborado por: Andrés Revelo

En ambos objetivos no se pueden establecer metas o estándares puesto que no se parte con resultados e información que permita determinar cual sería el nivel óptimo para el indicador de cada objetivo. De acuerdo a la frecuencia establecida se podrán establecer los primeros registros y estadísticas válidas para la implementación de acciones correctivas y elaborar una estadística que permita la toma de decisiones por parte de la dirección.

Para que se puedan llegar a los objetivos de calidad es necesario que la organización establezca objetivos por proceso, la responsabilidad del análisis y recolección de información la tendrá el dueño de proceso.

La dirección tiene como objetivo administrar eficazmente todos los componentes de la organización y dirigir las negociaciones establecidas con los clientes, para cumplir con el objetivo del proceso propuesto debe proporcionar información al sistema que le permita medir su efectividad:

Tabla 4.04: Indicadores de gestión de la dirección

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Efectividad de negociaciones	Gerente General	<u>negociaciones efectuadas</u> contratos adquiridos	-	Semestral

Elaborado por: Andrés Revelo

Como producto de la buena gestión se obtiene la firma de los contratos que beneficia a la organización con mayor trabajo. La dirección se encarga de tomar todas las decisiones y aprobar las actividades realizadas dentro del sistema, la proporción de recursos oportunos reflejan el resultado del presente indicador.

La gestión de mejora continua es la encargada de administrar el cumplimiento de todo el sistema de gestión de calidad asegurando el seguimiento, medición, análisis y mejora de las acciones para lograr la consecución de los objetivos del sistema. Para ello medirá su eficacia según los siguientes indicadores:

Tabla 4.05: Indicadores de gestión de mejora continua

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Cumplimiento del sistema	Jefe de Gestión de Calidad	Número de no conformidades en auditorías internas	-	Semestral
Cumplimiento de auditorías	Jefe de Gestión de Calidad	<u>No. Auditorías realizadas</u> No. Auditorías programada	-	Anual
Eficacia de acciones correctivas	Jefe de Gestión de Calidad	Cierre oportuno de acciones correctivas y <u>prevenivas</u> Total de solicitud de acciones	-	Trimestral
Producto no conforme	Jefe de Gestión de Calidad	<u>No. de no conformidades tratadas</u> No. de no conformidades evidenciadas	-	Trimestral

Elaborado por: Andrés Revelo

El objetivo de la gestión de ventas, buscar nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa y darles un valor agregado, elaborar contratos dentro de la capacidad de REVELSERVI C. A. y vigilar el cumplimiento de los requisitos acordados deberá ser evaluado según los siguientes indicadores:

Tabla 4.06: Indicadores de gestión de ventas

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Compromiso con el cliente	Jefe de Ventas	No. de clientes nuevos	-	Semestral
Solución al cliente	Jefe de Ventas	<u>No. quejas solucionadas</u> No. quejas recibidas	-	Mensual
Satisfacción al cliente	Jefe de Ventas	Promedio total del nivel de satisfacción según encuestas	-	Trimestral

Elaborado por: Andrés Revelo

Para el objetivo de la gestión de operaciones, el cual es planificar y ejecutar los servicios contratados de acuerdo con las especificaciones establecidas por el cliente y la organización se tienen los siguientes indicadores:

Tabla 4.07: Indicadores de gestión de operaciones

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Nivel de ausentismo	Supervisor de Limpieza	$\frac{\text{Horas no laboradas}}{\text{Total de horas de contrato}}$	-	Mensual
Herramienta y equipo	Supervisor de Limpieza	No. de observaciones en la verificación de herramienta y equipo	-	Mensual
Nivel del servicio	Supervisor de Limpieza	No. de observaciones en el cumplimiento del servicio	-	Mensual
Incidentes de trabajo	Supervisor de Limpieza	No. de solicitudes de acciones correctivas y preventivas realizadas	-	Mensual

Elaborado por: Andrés Revelo

Para el cumplimiento de los objetivos dentro del proceso administrativo-financiero que se encuentra conformado por cuatro áreas se definió los siguientes indicadores:

Tabla 4.08: Indicadores de gestión administrativa-financiera

INDICADOR	RESPONSABLE	MEDICIÓN	META	FRECUENCIA
Capacidad personal	Jefe de Recursos Humanos	No. de inducciones, capacitaciones y entrenamiento realizado	-	Mensual
Planificación	Jefe de Recursos Humanos	$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas}}{\text{No. capacitaciones planificadas}}$	-	Mensual
Disponibilidad de personal	Jefe de Recursos Humanos	Pruebas y recolección de información de postulantes	-	Mensual
Resultados del ejercicio	Jefe Financiero	Oportunidad de información para resultados	-	Mensual
Liquidez	Jefe Financiero	Capital de trabajo	-	Mensual
Endeudamiento	Jefe Financiero	Pasivos / Activo de Estados Financieros	-	Mensual
Días y rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Jefe Financiero	Compras y ventas	-	Mensual

Posición legal	Jefe Legal	No. de problemas legales	-	Mensual
Accidentes de trabajo	Médico	No. de accidentes de trabajo	-	Mensual
Estadística médica	Médico	Historias clínicas y laborales <hr/> Total de personal	-	Mensual

Elaborado por: Andrés Revelo

4.3. Propuesta del diseño de un sistema de control interno

Para realizar el diseño del sistema de control interno es importante conocer el desarrollo de las actividades de todos los procesos involucrados en REVELSERVI C. A., se necesitan implementar controles y formalizar los sistemas de información y comunicación que se manejan internamente para ello es necesario la participación de empleados y el conocimiento de las áreas.

Debido a que este sistema de control interno desea implementar las Normas ISO 9001:2008 se tomará como referencia estas normas partiendo de los hallazgos detectados con los datos del cuestionario de control interno. Los requisitos de la ISO 9001 empiezan a partir del cuarto hasta el octavo numeral, los mismos que se irán relacionando y adoptando según el desarrollo del sistema.

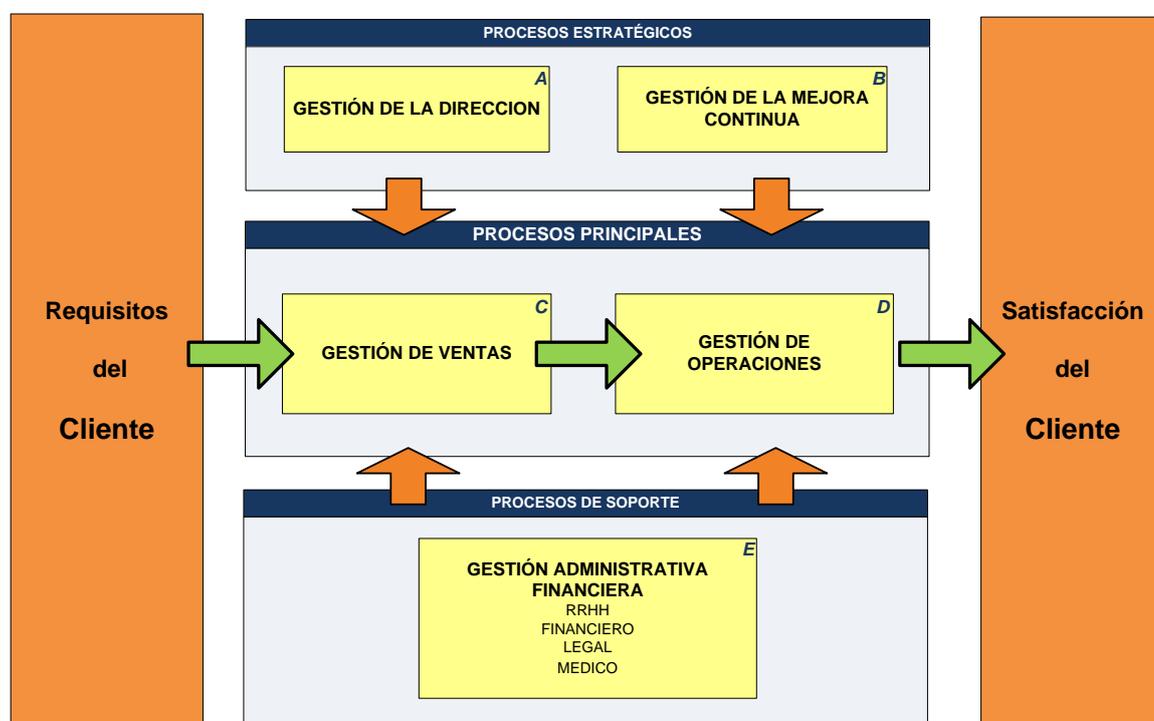
Dentro del numeral 4. *Sistema de Gestión de Calidad* de la Norma ISO 9001 versión 2008 presenta los requisitos indispensables que debe poseer un sistema, los mismos que deben ser cumplidos con procesos organizados y adaptados a REVELSERVI C. A. que permitan un mejoramiento continuo. Empezando en el numeral 4.1 *Requisitos Generales* exige determinar los principales procesos en el sistema de gestión de calidad de REVELSERVI C. A. y su aplicación, así como la secuencia e interacción, los criterios y métodos necesarios para asegurar el desarrollo de las operaciones y el establecimiento de controles, la disponibilidad de recursos, el seguimiento y medición cuando sea aplicable.

4.3.1. Procesos y procedimientos propuestos

4.3.1.1. Mapa de procesos

Haciendo referencia a las exigencias de la norma de mantener procesos obligatorios de dirección, provisión de recursos, realización del producto, medición, el análisis y mejora, en REVELSERVI C. A. se han identificado cinco procesos mostrados en un mapa de procesos, demostrando la interacción de los mismos dentro del sistema:

Gráfico 4.01: Mapa de procesos de REVELSERVI C. A.



Elaborado por: Andrés Revelo

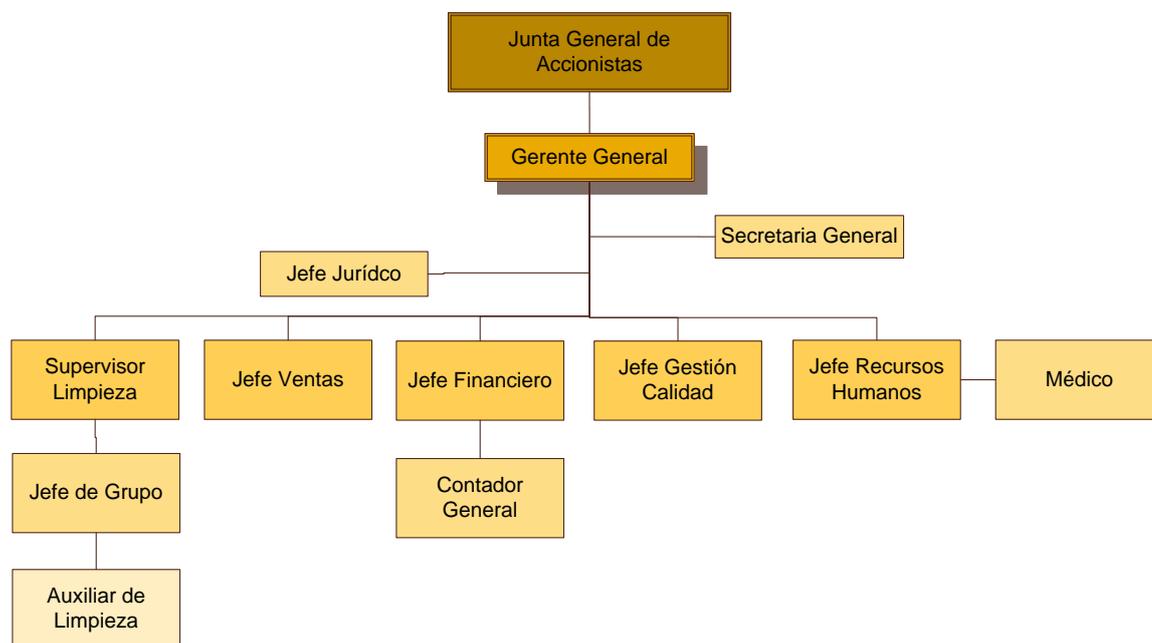
Según el mapa de procesos establecido la gestión de la dirección y gestión de mejora continua actúan como procesos estratégicos puesto que son los encargados de administrar y tomar las decisiones dentro del sistema. La gestión de ventas y la gestión de operaciones trabajan directamente con el cliente prestando el servicio y manteniendo la comunicación necesaria sobre sus requisitos y los resultados. El proceso de gestión administrativa financiera actúa como un proceso de soporte para el sistema, esto debido a que provee los recursos y la información necesaria para el desempeño de las actividades. A partir del presente mapa se pueden determinar los

procedimientos para cada proceso, sus responsables y los controles respectivos que llevará cada uno para lograr la mejora continua de todo el sistema.

REVELSERVI C. A. no prescinde de la contratación de servicios adicionales para la realización de sus actividades, caso contrario sería necesaria la creación de un proceso controlado independiente de si fuere desempeñado por una parte externa.

Es importante establecer y actualizar la información de la empresa para la implementación de los controles. Los objetivos y política de calidad se encuentran definidas, así como la misión y visión de la organización, debemos identificar a los involucrados y usuarios de toda la información del sistema por medio del siguiente organigrama actualizado, donde se encuentra incluido el proceso de mejora continua figurado por su Jefe de Gestión de Calidad:

Gráfico 4.02: Organigrama actualizado del sistema de control interno



Elaborado por: Andrés Revelo

Una vez que se tienen establecidos todos los cargos de la organización se puede determinar la responsabilidad de la información de cada uno y posterior a ello las actividades y objetivos concretos a cumplir por cada uno de los procesos. Las responsabilidades dentro de los procesos o mejor conocidos como dueños de proceso se establecen de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 4.09: Responsables de los procesos del sistema

No.	Proceso	Responsable Dueño de Proceso
1	Proceso de la dirección	Gerente General
2	Proceso de mejora continua	Jefe de Gestión de Calidad
3	Proceso de ventas	Jefe de Ventas
4	Proceso de operaciones	Supervisor de Limpieza
5	Proceso administrativo-financiero	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Andrés Revelo

Debido a la existencia de distintas actividades dentro del proceso administrativo financiero se designa la responsabilidad a un solo cargo, su responsabilidad y la de los demás procesos es la de controlar el desempeño de los procesos e informar a la dirección sobre el estado del proceso a cargo, así como las de responder ante los cambios e implementación de controles en cada uno. La información y documentación administrativa-financiera será de responsabilidad de cada jefe (recursos humanos, financiero, legal y médico).

Dentro del sistema una de las responsabilidades de la dirección es designar un Representante de la dirección según el requisito 5.5.2 *Representante de la dirección*, quien con independencia de otras responsabilidades debe tener responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios del sistema. Debe informar a la dirección sobre cualquier necesidad de mejora y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización (INEN-ISO, pág. 5). El representante de la dirección es una designación de responsabilidad de la Dirección, no representa un cargo puesto que solamente realiza el procedimiento de revisión por la dirección. Dentro de REVELSERVI C. A. el Jefe de Gestión de Calidad será el encargado de realizar estas funciones que se establecerán en el procedimiento antes mencionado.

4.3.1.2. Procedimientos del sistema requeridos por ISO 9001:2008

Para que el sistema se encuentre referenciado correctamente se debe mantener control sobre toda la documentación existente en REVELSERVI C. A. Se establecerán los principales procedimientos fundamentales para establecer controles sobre la documentación y de registros, esto con el fin de mantener organizada la principal fuente de información para el sistema y posterior a estos dos se elaborarán los demás procedimientos basados en estos parámetros, dentro de los cuales se establecerán también los instructivos y registros requeridos por cada procedimiento.

4.3.1.2.1. Procedimiento para el control de documentos

Dentro del requisito 4.2.3. *Control de los documentos* de la norma ISO 9001:2008 establece necesario mantener un procedimiento escrito sobre el control de los documentos del sistema, por lo que es importante llevar a cabo un análisis del tamaño requerido de documentos y a la vez cuáles de ellos deben ser controlados de acuerdo a las necesidades de la organización, la complejidad de los procesos y la capacitación que tenga el personal para adoptar este sistema o en otras palabras documentar organizadamente el trabajo que realiza a diario manteniendo respaldos.

Después se determinaría cuáles de estos documentos vamos a controlar y el mecanismo adecuado para lograrlo, de aquí la flexibilidad de la norma en este aspecto, y es de responsabilidad absoluta de la organización la determinación del tamaño de documentación requerida, así como su adecuado control (NAVA CARBELLIDO & JIMÉNEZ VALADEZ, 2003, pág. 57).

Para establecer los procedimientos es necesario contar con una guía que permita un diseño estándar de todos los procedimientos en donde contengan la misma información y sea identificada por toda el sistema. Para esto se establecerá un modelo de procedimiento según un instructivo, pero para implementar un instructivo también se deberá establecer los parámetros a seguir para todos los instructivos del sistema:

	ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS		
	Código: IB-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-10-15 Fecha: 2012-10-15

1. Utilice este espacio libremente para describir cómo se lleva a cabo una actividad
2. Utilice diagramas descriptivos o dibujos según la conveniencia.
3. Mencione documentos si se requiere.

1. PROPÓSITO:

Describa aquí el porqué y para qué realiza el procedimiento.

2. ALCANCE:

Describa a qué aplica el procedimiento.

3. RESPONSABLE:

Especifique la persona responsable por el logro del propósito del procedimiento.

4. DEFINICIONES:

Explique el significado de los términos especiales y/o los términos que requieran de una explicación para entender el procedimiento.

5. PROCEDIMIENTO:

Describa la actividad a ejecutar, inicie con verbo en tercera persona, incluya un cuando si se requiere y utilice diagramas de flujo o descriptivo según la conveniencia.

6. REFERENCIAS:

Mencione los documentos utilizados en este procedimiento, utilice código y descripción cuando aplique.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS		
	Código: PB-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-10-15 Fecha: 2012-10-15

1. PROPÓSITO:

El propósito del procedimiento para el control de documentos es establecer los lineamientos para revisar y aprobar documentos, utilizar la versión adecuada y controlar los responsables de su uso, y disponer e identificar los documentos obsoletos.

2. ALCANCE:

Este procedimiento tiene alcance a los documentos de origen externo e interno, al Manual de Calidad y a los procedimientos, instructivos y formatos del SGC de REVELSERVI C. A.

3. RESPONSABLE:

El responsable del procedimiento para el control de documentos es el Jefe Gestión Calidad.

4. DEFINICIONES:

SGC: Sistema de gestión de calidad

Documento nuevo: Se refiere a un documento que se va a crear por primera vez.

5. PROCEDIMIENTO:

a) DOCUMENTOS DE ORIGEN EXTERNO

El Jefe de Gestión de Calidad llena la información correspondiente en la matriz de control de documentos.

El responsable es identificado con la letra “R” y éste:

- Consigue la versión vigente del documento (digital o impresa).
- Distribuye las versiones pertinentes a las funciones establecidas en la matriz para el control de documentos.
- Recoge las versiones obsoletas y las destruye o comunica al Jefe de Gestión de Calidad para identificarlas como obsoletas si fuera el caso y archivarlas en la Carpeta con el mismo nombre.

b) DOCUMENTOS DE ORIGEN INTERNO

El Jefe de Gestión de Calidad identifica el documento, por ejemplo, el Manual de Calidad con MCB-001; e:

- Identifica la primera página del manual con el encabezado general.
- Revisa el Manual de Calidad cuando se genera algún cambio al menos una vez al año.
- Cambia la versión siempre que se generen cambios en el manual.
- El Gerente General aprueba el Manual de Calidad en cada revisión.

c) PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS:

Se controlan de acuerdo con el diagrama de flujo anexo.

d) FORMATOS:

El responsable del proceso elabora los formatos de acuerdo con su necesidad.

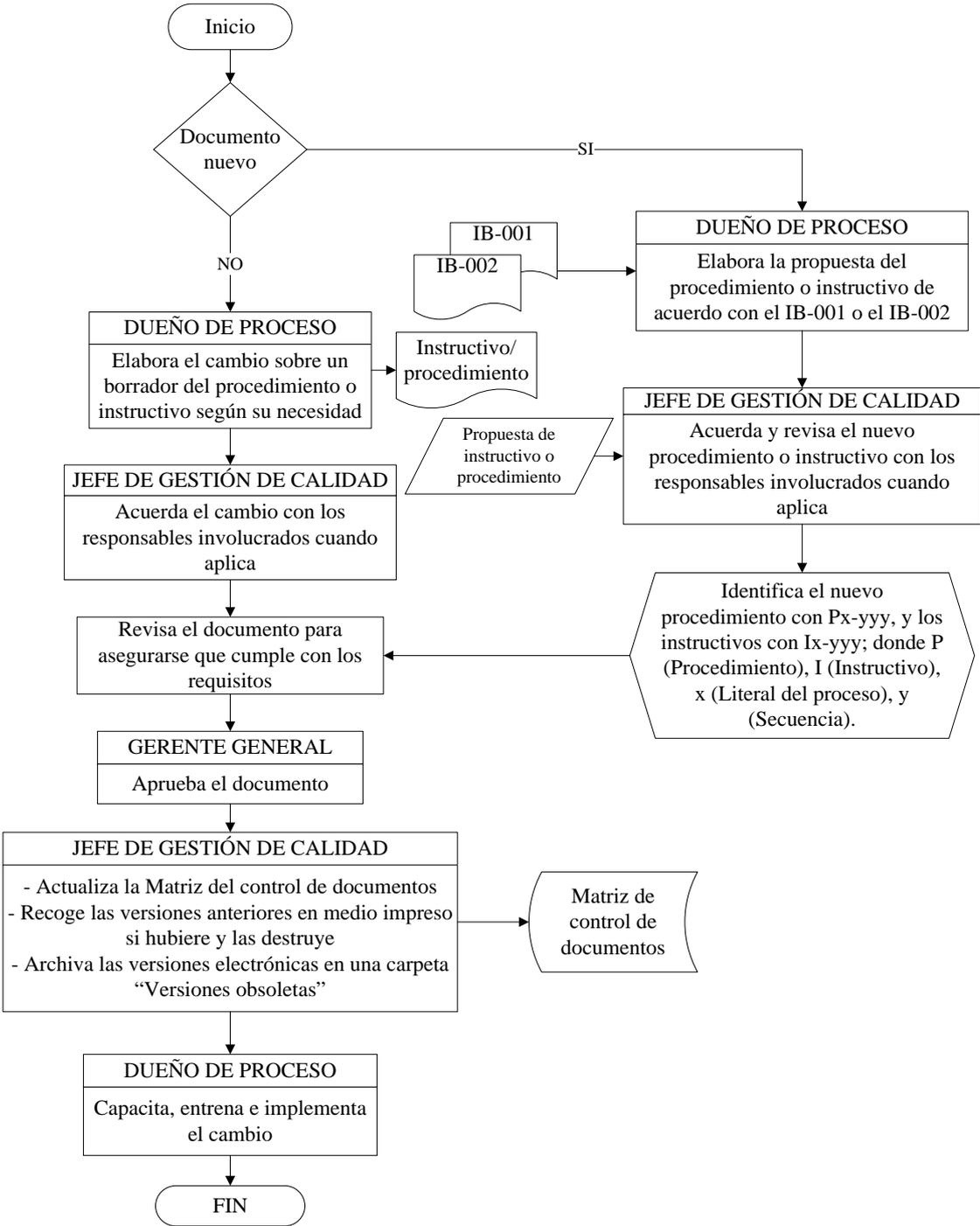
- El Jefe de Gestión de Calidad revisa los formatos en acuerdo con el responsable del proceso para asegurar que se cumpla con el encabezado establecido.
- Identifica los formatos con Rx-yyy; donde R (formato), x (literal con que se identifica el proceso en el mapa de procesos) y “y” (consecutivo).
- El Gerente General aprueba los formatos.

6. REFERENCIAS

IB-001 Elaboración de instructivos

IB-002 Instructivo para elaborar procedimientos

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS



4.3.1.2.2. Procedimiento para el control de registros

El siguiente procedimiento obligatorio está determinado en el requisito *4.2.4 Control de los registros*, es indispensable dentro del sistema bajo norma ISO 9001:2008, deben controlarse todos los registros debido a que esta información proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Un registro es un documento utilizado dentro del sistema para obtener información de las actividades de los procesos del sistema, se lo conoce como formato cuando se encuentra vacío y una vez lleno se convierte en un registro del sistema que lógicamente tiene que estar identificado, debe ser controlado, revisado y aprobado según el Procedimiento de Control de Documentos antes establecido.

Dentro del presente procedimiento se deben definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y su disposición, además deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables (INEN-ISO, pág. 4). Los registros son indispensables en el sistema y por el hecho de que no existan procedimientos no implica que no deba haber registros. Se debe registrar en todos los procesos la información que nos sea útil para obtener resultados y toma de acciones para la mejora continua del sistema, si no se encuentra determinado en los procedimientos de igual manera se establecerán los registros a ser utilizados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Dentro de REVELSERVI C. A. los registros cumplen un papel muy importante puesto que muestran evidencia de que las actividades se llevan a cabo en los distintos procesos del sistema. El establecimiento de los registros dependerá de cada proceso, tomando como referencia los requisitos que la norma exige establecer en los procedimientos. El diseño de los formatos dependerá de las necesidades de cada proceso y dependerá de la información que se necesite conocer. Se convierte en un sustento para cada proceso aportando con información necesaria suficiente para optimizar los recursos que sean posibles con mejores resultados.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS		
	Código: PB-002 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-10-15 Fecha: 2012-10-15

1. PROPÓSITO

El propósito del procedimiento para el control de registros es establecer los lineamientos necesarios para controlar los registros del sistema de gestión de calidad, en cuanto a su conservación, preservación, legibilidad y disposición.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene alcance a todos los registros establecidos para el sistema.

3. RESPONSABLE

El responsable de este procedimiento es el Jefe de Gestión de Calidad.

4. DEFINICIONES

Disposición: Acción emprendida después del uso del documento por el proceso, por ejemplo: destrucción del documento, enviarlo al archivo pasivo, microfilmarlo, etc.

5. PROCEDIMIENTO:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

- a) Elabora el formato según su criterio en base a la necesidad.
- b) Recopila los registros de su proceso identificados en la Matriz de control de registros como Responsable “R”.
- c) Identifica en el lomo de una carpeta el título de los Registros que contiene, codificación, proceso responsable, año o período de la documentación y para el caso del proceso administrativo-financiero determinar el responsable. Si el dueño de proceso estima necesario se podrá archivar en una misma carpeta distintos registros separados con pestañas.

Ejemplo:

RB-001 REGISTRO DE REUNIONES
AÑO 2012 - 2013
REGISTRO DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

- d) Utiliza tantos separadores, cuantos sean necesarios.
- e) Archiva los registros de manera cronológica.
- f) Mantiene los registros legibles, libres de polvo, humedad y luz solar.
- g) Asegura la pronta recuperación de los registros.

JEFE GESTIÓN CALIDAD:

- a) Revisa el documento para asegurarse que contiene las disposiciones establecidas en el PB-001 en cuanto a identificación, revisión y aprobación.
- b) Mantiene actualizada la matriz de control de registros.

JEFE VENTAS:

- a) Ejecuta respaldos trimestrales de los registros electrónicos.
- b) Identifica los respaldos con: “código, proceso y fecha”.
- c) Preserva los respaldos de deterioro y asegura su lectura cuando se presenta cambios de tecnología.

ARCHIVO INACTIVO

JEFE FINANCIERO:

- a) Recopila información para ser archivada.
- b) Consigue cajas de cartón de archivo pasivo
- c) Identifica el contenido del archivo con:

Descripción del contenido, proceso al cual pertenece, desde cuando está en el archivo inactivo y hasta cuándo debe permanecer y debe contener la acción final del responsable del proceso sobre su disposición.

Ejemplo:

EMPRESA: 	AÑO O PERÍODO:
PROCESO:	
CONTENIDO:	
Fechas desde cuando se encuentra en el archivo inactivo y hasta cuando debe permanecer	
DESDE:	HASTA:
ACCIÓN FINAL DEL RESPONSABLE DEL PROCESO SOBRE SU DISPOSICIÓN:	

- d) Debe mantener el lugar del archivo pasivo libre de plagas y en orden.
- e) Cuando preste algún documento del archivo debe mantener un registro que identifique, a quién presta el documento, características del documento prestado, fecha en que presta el documento y fecha en la que debe ser devuelto el documento.

6. REFERENCIAS

PB-001 Procedimiento para el control de documentos

Con el establecimiento de los procedimientos anteriores se puede determinar los lineamientos de toda la documentación del sistema para mantener controles sobre todos los documentos sean internos o externos así como de los registros que se lleven en cada proceso. Los dos primeros procedimientos establecidos son requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y dentro de un sistema de control interno imponen organización de la fuente más importante de información de REVELSERVI C. A.

Para un mejor control sobre la documentación que va a ser utilizada por el sistema según los requisitos de la norma y las necesidades de la organización se establecerán registros de una matriz de control de documentos que contenga:

- Medio de control de los documentos (impreso o electrónico)
- Fecha de aprobación, revisión y actualización de estos documentos
- Identificación de los cambios y versiones
- Distribución de los documentos (quienes mantienen responsabilidad de la documentación).

Toda la documentación existente en las matrices debe permanecer legible y fácilmente identificable, su distribución debe ser controlada y se prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos (INEN-ISO, pág. 4). Se modificará y se actualizará la información en base al desarrollo de las actividades de la empresa para mantener un control sobre los responsables del uso de toda esta información.

Se establecerá de igual manera una matriz para facilitar el control de los registros que obligadamente deberá contener:

- Identificación del registro
- Medio de almacenamiento (impreso o electrónico)
- Protección del registro (archivo bajo llave, archivo en carpeta, etc.)
- Recuperación de registro (por fechas, por número de ítem, etc)
- Tiempo de retención del registro
- Disposición de los registros (destrucción, almacenamiento)

Es responsabilidad del proceso de mejora continua el manejo de las matrices y de todos los procedimientos elaborados, pues es quien tiene la facultad de realizar cambios previos a la aprobación por el Gerente General. Las modificaciones dentro de los documentos, sean estos procedimientos, formatos de registro o matrices podrán ser sugeridos por los dueños de proceso que manejan esta información, pues son ellos los responsables de la utilización de dicha documentación que debe satisfacer sus necesidades y las de su proceso.

MATRIZ DEL CONTROL DE DOCUMENTOS
Código: RB-001
Versión: 01

Revisado: Jefe de Gestión de Calidad
Aprobado: Gerente General

Fecha: 2012-11-17
Fecha: 2012-11-17

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO EXTERNO/INTERNO	MEDIO IMPRESO / DIGITAL	FECHA DE VIGENCIA	VERSIÓN	COPIAS PARA									
		(E),(I)	(I),(D)			GERENTE GENERAL	JEFE GESTIÓN CALIDAD	JEFE DE VENTAS	SUPERVISOR LIMPIEZA	JEFE RECURSOS HUMANOS	JEFE FINANCIERO	CONTADOR GENERAL	JEFE JURÍDICO	MÉDICO	
N/A	Código de Trabajo	E	D	2012							R	R			
N/A	Ley de Régimen Tributario Interno	E	D	2012								R			
N/A	Norma ISO 9001:2008	E	I, D	2008		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R

MANUAL DE CALIDAD

MCB-001	Manual de Calidad	I													
---------	-------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

PB-001	Procedimiento para el control de documentos	I	D	2012-10-15	01		R								
PB-002	Procedimiento para el control de registros	I	D	2012-10-15	01		R								

INSTRUCTIVOS DEL SISTEMA

IB-001	Elaboración de Instructivos	I	D	2012-10-15	01		R								
IB-002	Instructivo para elaborar Procedimientos	I	D	2012-10-15	01		R								

R: Responsable de la disposición de información

Fecha de vigencia: la fecha de aprobación o reforma.



MATRIZ DEL CONTROL DE REGISTROS

Código: RB-002
Versión: 01

Revisado: Jefe de Gestión de Calidad
Aprobado: Gerente General

Fecha: 2012-11-17
Fecha: 2012-11-17

CÓD.	DESCRIPCIÓN	MEDIO		FECHA DE VIGENCIA	VERSIÓN	RESPONSABLE	PROTECCIÓN	RECUPERACIÓN	RETENCIÓN AÑOS	DISPOSICIÓN
		MAGNÉTICO	IMPRESO							
RB-002	Matriz de control de documentos			2012-11-17	01	Jefe Gestión Calidad	Archivo bajo contraseña	Por código de registro	N/A	Almacenamiento
RB-003	Matriz de control de registros			2012-11-17	01	Jefe Gestión Calidad	Archivo bajo contraseña	Por código de registro	N/A	Almacenamiento

Al ser un sistema de control interno basado en la mejora continua establecido en las ISO 9001:2008 es necesario que la dirección revise el sistema de REVELSERVI C. A. en intervalos planificados para de esta manera poder asegurar su conveniencia en cuanto a los intereses de la organización, su adecuación y eficacia respecto a las necesidades que tiene la organización. El requisito *5.6 Revisión por la Dirección* establece que se deben incluir dentro del presente sistema la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, así como en la política de calidad y los objetivos de calidad (INEN-ISO, pág. 6). Esto debido a la flexibilidad del diseño del sistema que permite adaptarse a las necesidades de la organización y/o requerimientos del cliente.

4.3.1.2.3. Procedimiento para la revisión por la dirección

Dentro de la revisión por la dirección, es necesario que la dirección se fundamente con información de todos los procesos del sistema. Esta información comprenderá un consolidado de los resultados de los procesos, el proceso de gestión de la mejora continua mediante su Jefe de Gestión de Calidad se encarga de evaluar los resultados de los indicadores de todos los procesos y de gestionar el estado de las acciones correctivas y preventivas dentro de los procesos.

En la norma dentro del requisito *5.6.2 Información de entrada para la revisión* enuncia la principal información que se debe incluir dentro de la revisión por la dirección, entre las que tenemos resultados de auditorías, resultados de las encuestas de satisfacción al cliente realizadas por el proceso de ventas, el desempeño de los procesos y conformidad del servicio a cargo de gestión de la mejora continua y operaciones, el estado de las acciones correctivas y preventivas del sistema, las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad con sus respectivas recomendaciones para la mejora continua (INEN-ISO, pág. 6). El procedimiento desarrollado a continuación establecerá las actividades y responsabilidades para realizar esta revisión obligatoria:

	PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
	Código: PB-003 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-17 Fecha: 2012-11-17

1. PROPÓSITO

Realizar la revisión por parte de la alta dirección de la implementación del sistema de gestión de calidad, para asegurarse de la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continuas.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento cubre a todos los procesos que forman parte del alcance del sistema de gestión de la calidad.

3. RESPONSABLE

El responsable de llevar a cabo el presente procedimiento será el representante de la dirección designado por la propia dirección.

4. DEFINICIONES

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

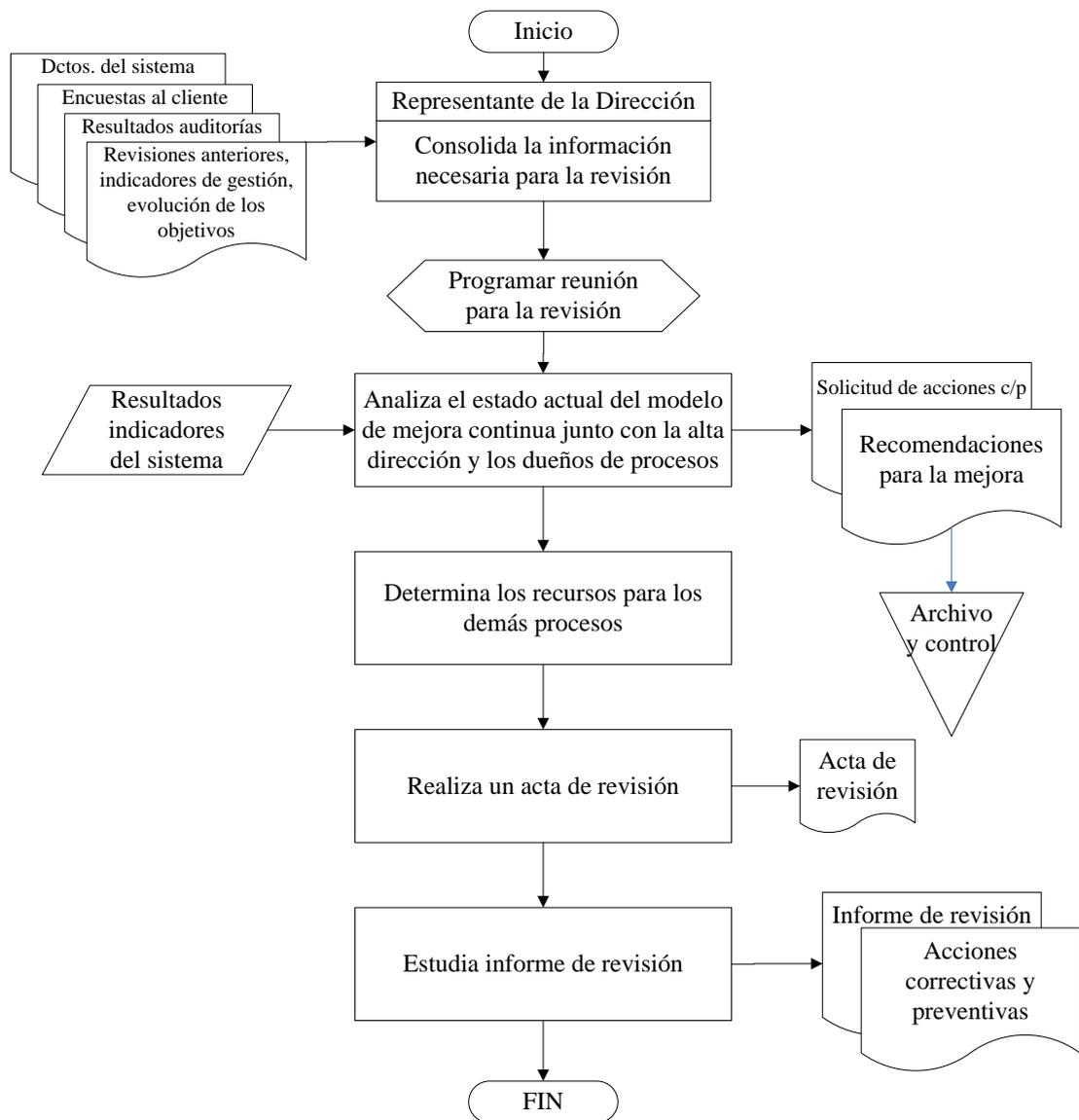
5. PROCEDIMIENTO

Ejecuta las actividades del flujograma anexo al presente procedimiento determinada en una frecuencia trimestral.

6. REFERENCIAS

Acciones correctivas y preventivas
Informe de revisión por la dirección

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN



Los resultados del cuestionario de control interno arrojaron como debilidad principal la falta de control del sistema, uno de los requisitos fundamentales dentro de la Norma está relacionado con este factor de control. El requisito dentro del seguimiento y medición del sistema 8.2.2 *Auditoría Interna* determina la elaboración de un procedimiento documentado que permita definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, así como el establecimiento de registros y la información de resultados (INEN-ISO, pág. 14).

4.3.1.2.4. Procedimiento para el control de auditorías

El siguiente procedimiento servirá para determinar el estado del sistema implementado, ayudará a establecer acciones que permitan la mejora continua y evaluará el desempeño de los procesos para detectar a tiempo puntos débiles o no conformidades que podrán ser solucionadas antes de una auditoría externa, si la empresa se encontraría ya certificada puede correr el riesgo de perder la certificación.

Por medio de este procedimiento se establecerán los criterios de selección de los auditores internos, la planificación de las auditorías internas mediante un programa de auditorías, el procedimiento de las auditorías, las herramientas que se van a emplear y la emisión de los informes de auditoría.

Una de las finalidades de la auditoría del sistema es asegurarse que existan las correcciones y se tomen las acciones correctivas necesarias dentro de cada proceso con el objeto de eliminar las no conformidades detectadas a tiempo. Los dueños de proceso deberán ser responsables de las acciones tomadas dentro de su proceso y comunicar mediante informe los resultados una vez establecidas las acciones correctivas.

	PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍAS		
	Código: PB-004	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad	Fecha: 2012-11-17
	Versión: 01	Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-17

1. PROPÓSITO

Establecer la planificación, implementación y ejecución de las auditorías internas, con el fin de determinar si el Sistema de Gestión de Calidad establecido, es conforme con los requisitos de las norma ISO 9001:2008, si se ha aplicado y se mantiene el cumplimiento de la normatividad vigente.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento cubre a todos los procesos que forman parte del sistema de REVELSERVI C. A.

3. RESPONSABLE

Responsable del control del presente procedimiento es el Jefe de Gestión de Calidad.

4. DEFINICIONES

Auditor interno: Persona que elabora y ejecuta el plan de auditoría.

Auditor líder: Persona que elabora las listas de verificación y el informe final.

Equipo auditor: Grupo de personas encargadas de llevar a cabo la auditoría en los procesos determinados en el plan de auditoría.

5. PROCEDIMIENTO

Anexo flujograma del procedimiento de auditorías

6. REFERENCIAS

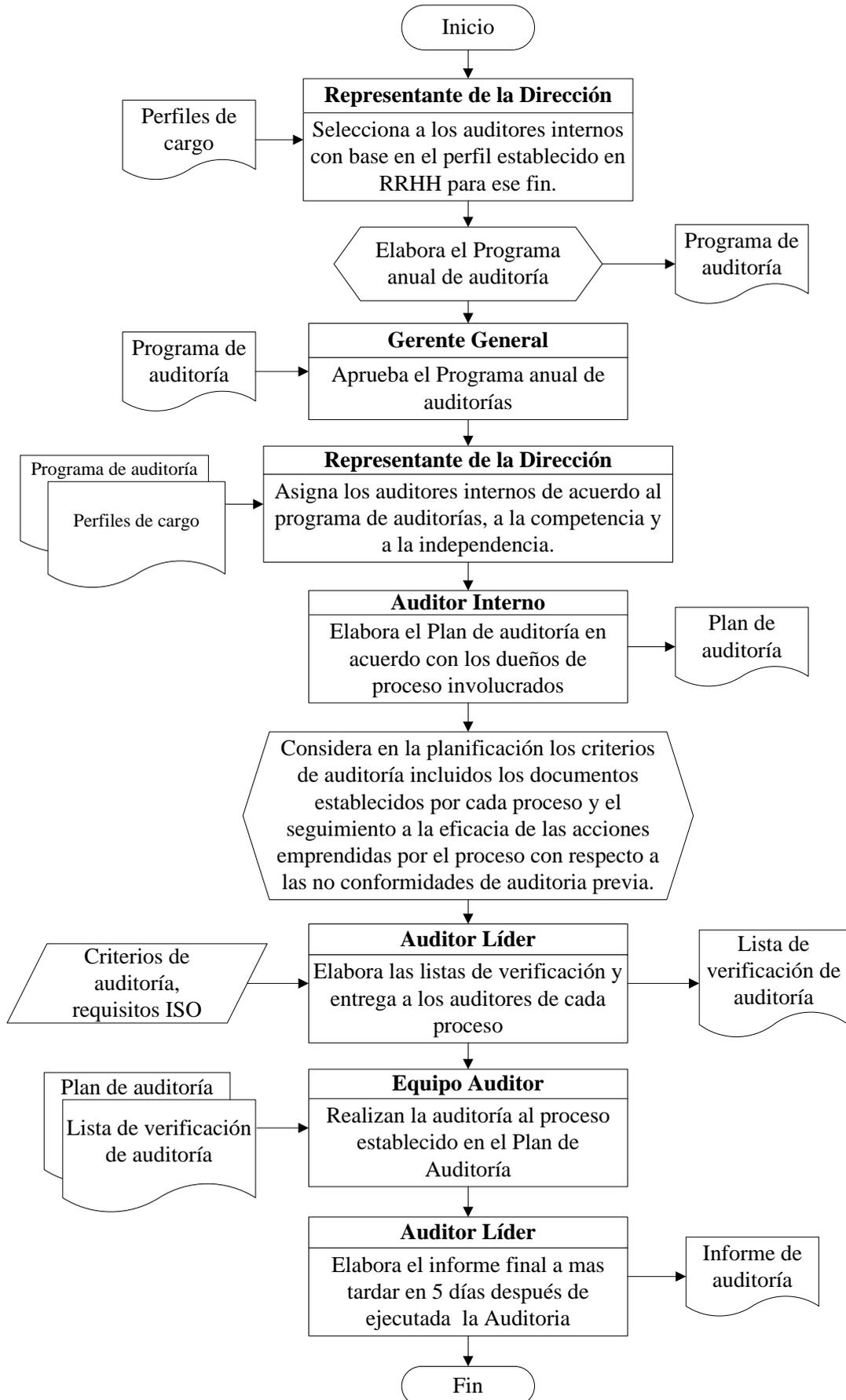
Programa anual de auditorías internas

Plan de auditoría interna

Lista de verificación de auditoría

Informe de auditoría interna

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍAS



Los auditores internos del sistema deben cumplir con el perfil establecido en la organización y contarán con la capacitación necesaria acerca de sistemas de gestión de calidad. REVELSERVI C. A. puede contar con auditores internos en todos sus procesos, dependerá de la capacidad del empleado para ejecutar las actividades de auditoría y obviamente no podrán auditar su propio proceso. Los auditores designados por la organización deberán conocer los procedimientos del sistema y en general el funcionamiento del sistema.

La recolección de toda la información que permita la toma de acciones correctivas y la implementación de acciones preventivas será necesaria por lo que se establecerán formatos para los registros que se deben hacer como papeles de trabajo de la auditoría del sistema. Dependiendo las necesidades de la organización y los resultados de las revisiones los formatos podrán ser modificados o aumentados previo a la autorización de la dirección.

El enfoque de la auditoría del sistema está dirigido al cumplimiento de los objetivos de calidad y cumplimiento de la política, implícitamente se sobrentiende el cumplimiento de procedimientos y políticas, mejora de los indicadores de gestión establecidos y la propuesta de acciones que lleven a REVELSERVI C. A. a establecer nuevas metas.

Los formatos de los registros solicitados por el procedimiento para auditorías son los siguientes:

	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS											
	Código: RB-003 Versión: 01				Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General				Fecha: 2012-11-17 Fecha: 2012-11-17			

Fecha de elaboración: (aaaa-mm-dd)

No	Proceso	AÑO 201X											
		E	F	M	M	J	Jl	A	S	O	N	D	
1	Gestión de la dirección												
2	Gestión de mejora continua												
3	Gestión de ventas												
4	Gestión de operaciones												
5	Gestión admin-financ.												

AI: Auditoría interna

AE: Auditoría externa

AC: Auditoría complementaria

Revisado por: Representante de la dirección
Fecha: (aaaa-mm-dd)

Aprobado por: Gerente General
Fecha: (aaaa-mm-dd)

	PLAN DE AUDITORÍA INTERNA		
	Código: RB-004 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-17 Fecha: 2012-11-17

Fecha de elaboración: (aaaa-mm-dd)

Objetivo: (Objetivo de la auditoría ej: Verificar el cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y de los establecidos en los documentos que forman parte del sistema)

Alcance: (A qué procesos involucra la auditoría)

Criterios: (Criterios en que se basa la auditoría, normas, leyes, reglamentos)

Metodología: (Mecanismo a utilizar, muestreo selectivo, PHVA)

Reunión de apertura: **Fecha:** (aaaa-mm-dd) **Hora:** 24h00

Reunión de cierre: **Fecha:** (aaaa-mm-dd) **Hora:** 24h00

Auditor líder: (Persona designada por la dirección con el suficiente conocimiento, objetividad e imparcialidad necesaria)

Fecha	Hora	Proceso	Requisito	Personas a entrevistar	Auditor
aaaa-mm-dd	inicio/final	A,B,C,D,E	Descripción del requisito ISO 9001:2008	Cargo	Auditor Interno designado

A: Gestión de la dirección
 B: Gestión de mejora continua
 C: Gestión de ventas
 D: Gestión de operaciones
 E: Gestión administrativa financiera

Revisado por: Representante de la dirección
Fecha: (aaaa-mm-dd)

Aprobado por: Gerente General
Fecha: (aaaa-mm-dd)

Fecha de elaboración: (aaaa-mm-dd)

No.	Requisito ISO / Procedimiento	Proceso involucrado	Cumple		Evidencias y observaciones
			SI	NO	
	(Requisito de la Norma ISO	A,B,C,D,E			
	9001:2008 o procedimiento del				
	Sistema)				

A: Gestión de la dirección
B: Gestión de mejora continua
C: Gestión de ventas
D: Gestión de operaciones
E: Gestión administrativa financiera

Auditor interno:

4.3.1.2.5. Procedimiento para el control del producto no conforme

Con la finalidad de mantener la organización dentro de los procesos y una buena percepción del cliente se debe conocer a fondo el servicio que estamos prestando y por lo tanto asegurarse de que el producto final que se está prestando cumpla con todos los requisitos. Es necesario que exista control y verificación dentro de los procesos, principalmente en el área operativa que se relaciona directamente con el resultado, para no violar la propiedad y necesidades del cliente.

El establecimiento de un procedimiento para controlar el trato que se tiene con un producto no conforme es un requisito de la Norma, esto nos permite tener un control sobre la calidad de nuestro servicio antes de ser entregado. Dentro de este procedimiento se establecen acciones correctivas o preventivas y los controles son verificados hasta asegurarse de que cumplan con los requisitos y sean aplicados de una manera correcta.

Como todos los procedimientos antes mencionados también debe mantener registros de las no conformidades en el servicio, para lo que se deberán realizar inspecciones en campo por medio de los supervisores de limpieza, así como la solicitud de acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME		
	Código: PB-005 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-17 Fecha: 2012-11-17

1. PROPÓSITO

Identificar el servicio no conforme y determinar las responsabilidades para emprender acciones con el propósito de prevenir la recurrencia o aspectos que afectan la calidad del servicio.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica a la prestación del servicio entre el cliente y los responsables de la prestación del servicio, por parte de la empresa.

3. RESPONSABLE

Jefe de Ventas

Supervisor de Limpieza

4. DEFINICIONES

Reclamo: No cumplimiento de un requisito del contrato

Queja: No es contractual, se debe dar respuesta eficaz al cliente

5. PROCEDIMIENTO

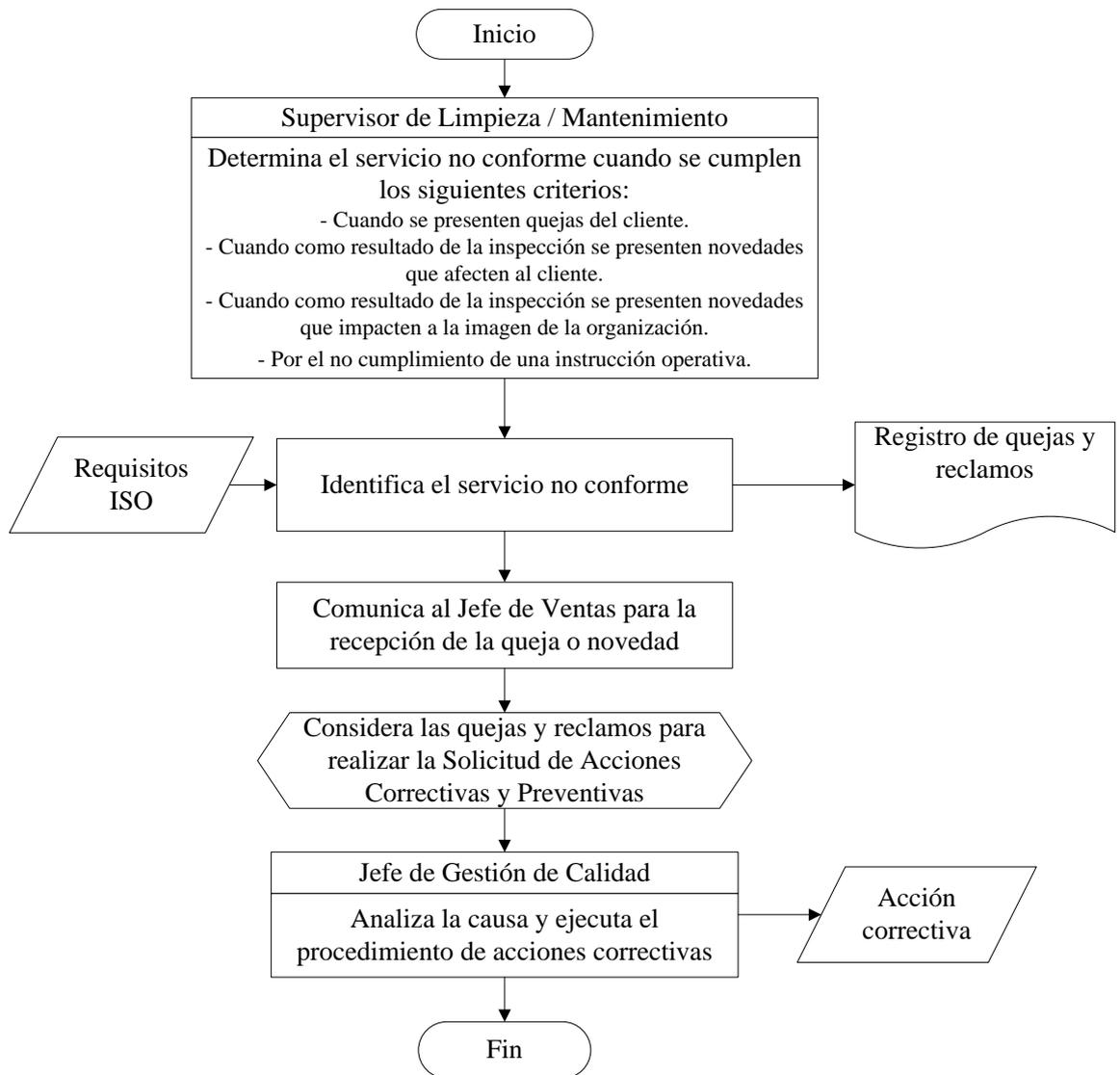
Anexo flujograma del procedimiento para el control del producto no conforme

6. REFERENCIAS

Registro de quejas y reclamos

Registro de inspección del servicio

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME



4.3.1.2.6. Procedimiento para acciones correctivas

En la ejecución de las actividades por parte de los procesos de REVELSERVI C. A. pueden surgir ciertas irregularidades que requieren la toma de acciones inmediatas, dentro de los procedimientos de revisión por la dirección, auditorías internas y control del producto no conforme se pueden detectar este tipo de irregularidades a las que se les deberá dar el tratamiento adecuado haciendo conocer las causas por la que surgieron a los responsables dentro del sistema.

Las acciones correctivas son aquellas que se ejecutan cuando se descubre una no conformidad dentro de las actividades realizadas o procedimientos ejecutados, son producto de los hallazgos realizados en las auditorías del sistema y en la revisión por la dirección. El Jefe de Gestión de Calidad se encarga de analizar las novedades receptadas mediante una encuesta, registro de queja o reclamo y un registro de inspección del servicio de limpieza para determinar las acciones correctivas a establecer.

Para ejecutar una acción correctiva se debe seguir el procedimiento a continuación:

	PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS		
	Código: PB-006 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-21 Fecha: 2012-11-21

1. PROPÓSITO

Describir la metodología para determinar, implantar, controlar y dar seguimiento a las acciones correctivas para eliminar las causas reales de no conformidades con objeto de prevenir su ocurrencia e incumplir con requisitos del SGC y establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento cubre a todos los procesos que forman parte del alcance del sistema de gestión de calidad.

3. RESPONSABLE

Jefe de Gestión de Calidad

4. DEFINICIONES

SGC: Sistema de gestión de calidad

NC: No conformidades

AC: Acciones correctivas

5. PROCEDIMIENTO

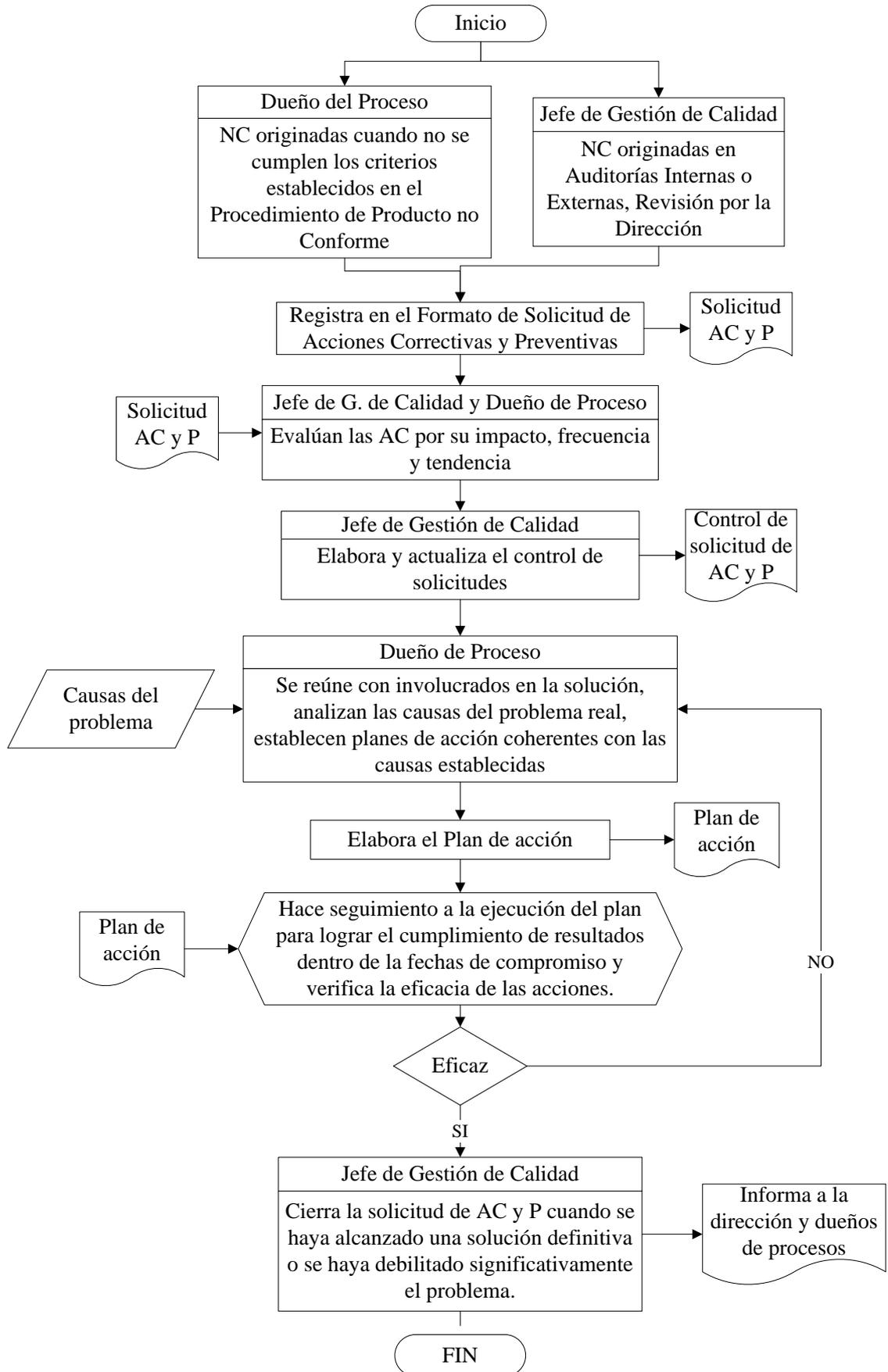
Anexo flujograma del procedimiento para acciones correctivas

6. REFERENCIAS

Solicitud de acciones correctivas y preventivas

Control de solicitud de acciones correctivas y preventivas

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS



4.3.1.2.7. Procedimiento para acciones preventivas

Las acciones preventivas sirven para evitar o disminuir los riesgos dentro de las actividades del sistema, son identificados a tiempo y se establece una planificación que permite disminuir totalmente las no conformidades en el servicio. En la metodología de su implementación interviene mucho el conocimiento y experiencia de los dueños de proceso para detectar estas amenazas a tiempo.

Dentro de la Norma ISO 9001:2008 el último requisito en orden cronológico trata sobre estas acciones, que determina establecer no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registro y la revisión de las acciones tomadas (INEN-ISO, pág. 17).

El procedimiento a adoptar por el sistema es el siguiente:

	PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES PREVENTIVAS		
	Código: PB-007 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-21 Fecha: 2012-11-21

1. PROPÓSITO

Describir la metodología para determinar, implantar, controlar y dar seguimiento a las acciones preventivas, a fin de eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia. e incumplir con requisitos del SGC y establecidos por el cliente.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento cubre a todos los procesos que forman parte del alcance del sistema de gestión de calidad.

3. RESPONSABLE

Jefe de Gestión de Calidad

4. DEFINICIONES

SGC: Sistema de gestión de calidad

AP: Acciones preventivas

RD: Representante de la dirección

5. PROCEDIMIENTO

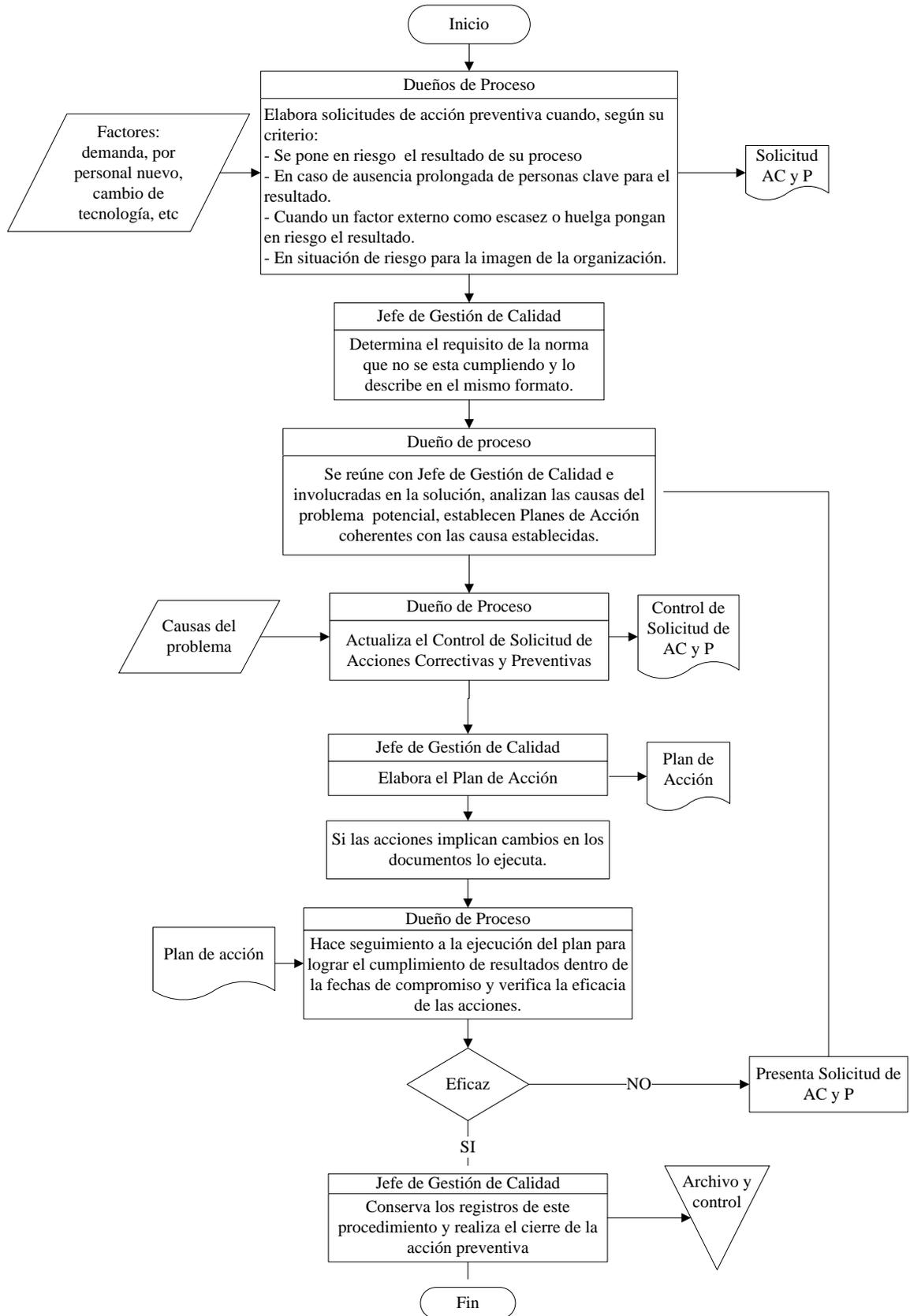
Anexo flujograma del procedimiento para acciones preventivas

6. REFERENCIAS

Solicitud de acciones correctivas y preventivas

Control de solicitud de acciones correctivas y preventivas

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES PREVENTIVAS



1. DUEÑO DE PROCESO

Fecha:

No conformidad Queja/reclamo Propuesta de mejora

Proceso al que afecta:

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Presentada por: _____ Cargo: _____

Documento relacionado: _____

Descripción del problema:

Amerita: Acción correctiva Acción preventiva

¿Por qué? (requisito ISO 9001:2008)

Identificación de la causa raíz

2. JEFE DE GESTIÓN DE CALIDAD (Uso exclusivo del Jefe de Gestión de Calidad)

Procesos participantes:

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Método de análisis del problema: _____

Requiere apertura de: Acción correctiva Acción preventiva

La acción propuesta es: _____

Acción a realizar	Fecha	Responsable

Seguimiento de la aplicación de las acciones	Fecha	Auditor	Responsable

Cierre de la acción correctiva/preventiva

Responsable de cierre: _____ **Fecha de cierre:** _____

4.3.1.3. Procedimientos, registros e instructivos de control interno

Una vez establecidos los procedimientos obligados por la Norma que ayudarán a controlar la información de los procesos y proporcionan guías para el correcto y eficaz desempeño de las actividades, se pueden establecer los demás procedimientos requeridos en el sistema según los hallazgos encontrados. Las deficiencias evidenciadas en el sistema requieren la implementación de procedimientos, políticas y registros adicionales a los ya mencionados para mitigar los riesgos e implementar una cultura de organización.

Se han establecido en su mayoría procedimientos y responsabilidades para la gestión de la dirección y la gestión de mejora continua. Estos procesos se valdrán de información proporcionada por los demás procesos del sistema para la medición del desempeño. Empezando por la documentación evidencia de las actividades este sistema implica que REVELSERVI C. A. debe mantener respaldo de toda la información, así como de comunicar y difundir esta información y las decisiones que sean adoptadas por la dirección, abordando este punto de control se establecerá un registro que evidencie la integración de los procesos, las inducciones, capacitaciones y entrenamiento de los empleados, así como la constancia de la difusión y comunicación dentro del sistema:

Gestión de ventas:

El requisito *5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad* establece que la gestión de la dirección debe asegurarse que la planificación del sistema se realice con el fin de cumplir los requisitos generales establecidos en la norma ISO 9001:2008 y que el sistema mantenga su integridad cuando se planifiquen o implementen cambios dentro de éste.

Para realizar la planificación de las actividades es necesario tener comunicación interna mediante la utilización del registro de reuniones, así como externa mediante la aplicación de encuestas y registros que permitan conocer la percepción y requisitos para aplicar cambios de manera inmediata. La gestión de ventas es el proceso encargado de mantener estos registros y de acuerdo a los indicadores establecidos llevar el control para mejorar la relación con el cliente y mantenerlo satisfecho.

Dentro del procedimiento de producto no conforme requiere la utilización de estos registros para evaluar las actividades e impedir una entrega de servicio fuera de los parámetros establecidos. Los registros a utilizarse son los siguientes:

	REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS		
	Código: RC-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-25 Fecha: 2012-11-25

Fecha: _____ **Hora:** _____ **Receptor:** _____

Queja <input type="checkbox"/> Reclamo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Fuente: Carta <input type="checkbox"/> email <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/>
---	--

Cliente/Área: _____ **Contacto:** _____

Descripción: _____

Tipo de Queja/Reclamo:

- 1 Personal
- 2 Servicio
- 3 Equipo/Materiales
- 4 Reglamento
- 5 Seguridad
- 6 Otro

Responsable del registro: _____ **Fecha:** _____

Respuesta: _____

Acción correctiva: (Sí, No, N/A) _____

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE		
	Código: RC-002 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-25 Fecha: 2012-11-25

Fecha: _____ Evaluado por: _____

Cliente: _____ Rep. de la empresa: _____ Cargo: _____

Encuesta	Nivel de satisfacción					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Servicio:						
Está conforme con el servicio de limpieza brindado						
Se cumple con los requerimientos del servicio						
Se realiza el trabajo de acuerdo a lo programado						
Cuando acude al servicio encuentra soluciones						
Tiene contacto con el Supervisor de Limpieza						
Se observa mejoras en el desempeño de las actividades						
Personal:						
El personal es amable, comedido y considerado						
Brinda una imagen de honestidad y confianza						
Mantiene buena relación laboral con los funcionarios						
Equipo y Maquinaria:						
El abastecimiento de insumos/materiales es apropiado						
Está conforme con los materiales utilizados						
La maquinaria utilizada es apropiada para el servicio						

Cliente

Responsable

REVELSERVI C. A. debe determinar dentro de la matriz de contratos todos los requisitos determinados por el cliente según el numeral *7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto*, los mismos que deberán ser controlados el momento de la entrega y posterior a la misma. Existen requisitos que no están establecidos por el cliente, es decir tampoco constan en el contrato, pero son necesarios y es necesario que el Jefe de Ventas los identifique en la presente matriz para cumplirlos, ya que a la final muchos de estos se convierten en un valor agregado al servicio.

Se deben revisar estos requisitos relacionados con el servicio, es responsabilidad de la gestión de ventas determinar a los responsables para identificar estas áreas críticas en base a la experiencia y a las necesidades del cliente. En los contratos que se establecen con los clientes el servicio que se presta debe ajustarse a sus necesidades, se pueden estandarizar y establecer procedimientos pero a la vez debe existir conocimiento del área para planificar y ejecutar las actividades.

Los formatos establecidos para la gestión de ventas cumplen los requerimientos y permitan recolectar la información para determinar los indicadores de gestión, de acuerdo con el requisito *7.2.3 Comunicación con el cliente*, REVELSERVI C. A. con la aplicación de el registro de quejas y reclamos y encuesta de satisfacción al cliente mantiene contacto y puede detectar a tiempo los puntos débiles del servicio.

Gestión de Operaciones:

El área más vulnerable de riesgos dentro de la organización es el área operativa puesto que el sistema y sus resultados giran entorno a ella, y es por ello que el enfoque principal se debe dar a la realización de esta actividad, siendo el proceso de operaciones el responsable, se debe gestionar este aspecto con planificación para obtener mejores resultados y establecer estándares que nos permitan mejorar la calidad del servicio. El requisito *7. Realización del producto* determina las pautas principales para conformar en el caso de REVELSERVI C. A. la entrega de un servicio con calidad, y según los requerimientos de los clientes, la organización debe establecer como debe ser la realización del producto.

Para tener resultados favorables y alcanzar los objetivos propuestos, la gestión de operaciones debe saber cómo ejecutar el servicio, para lo que requiere establecer un mecanismo de cómo elaborar el servicio. La experiencia, conocimiento y la participación del personal operativo es esencial para la implementación de este mecanismo escrito definido como instructivos de limpieza.

Para la elaboración de los instructivos de limpieza se necesita recopilar toda la información relacionada con el servicio para poder establecer los recursos que se necesitan para determinada actividad. Se debe redactar de manera concreta para una fácil captación debido a que van a ser utilizados y difundidos para el personal operativo (Auxiliares de limpieza).

En el servicio de limpieza existen diferentes actividades identificadas, se elaborará un instructivo por cada actividad. Los instructivos contienen la siguiente información:

- Disposición general: se establecen normas y políticas a a ser tomadas en cuenta en el desarrollo de la actividad.
- Equipo de protección personal: EPP a ser utilizado en el desarrollo de la actividad.
- Equipos e insumos de limpieza: Todos los recursos materiales que necesita el Auxiliar de limpieza para prestar el servicio.
- Pasos a seguir: Procedimiento a seguir tomando en cuenta cumplimiento de requisitos del contrato, normas de seguridad, salud y calidad.

A continuación se desarrolló el Instructivo de limpieza y desinfección de pisos:

A.- DISPOSICIÓN GENERAL

Antes de la ejecución de los trabajos el supervisor y/o jefe de grupo controlará que no se afecte al trabajo de la institución (cliente). El auxiliar deberá contar con todo el equipo de protección personal (EPP) y el equipo adecuado para realizar el trabajo.

B.- EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL



1. Tarjeta de Identificación Personal
2. Uniforme completo
3. Guantes de caucho

C.- EQUIPO E INSUMOS DE LIMPIEZA



1. Escoba
2. Trapeador
3. Balde plástico
4. Desinfectante
5. Atomizador
6. Recolector de basura (pala)
7. Fundas plásticas para recolección de basura

D.- PASOS A SEGUIR

Luego de tener todo el equipo de protección personal y que el equipo e insumos de limpieza para el trabajo se encuentren en buenas condiciones de funcionamiento, el personal se dirigirá al lugar donde se va a realizar el trabajo y seguirá estrictamente los siguientes pasos:



1. Barra las áreas designadas desde adentro hacia afuera.



2. Recoja los desechos barridos en fundas plásticas.



3. Rocíe el desinfectante en el área a limpiar.



4. Trapee el área rociada con el desinfectante con el trapeador **húmedo**.



5. Cada 25 metros cuadrados aproximadamente lave el trapeador con abundante agua y escurra.



6. Desinfecte perillas y puertas.



7. Limpie todo el equipo utilizado con agua y detergente y trasládalo a la bodega o lugar destinado para su almacenamiento.

Para la realización de las actividades según los instructivos se debe mantener control sobre la disponibilidad del producto en los sitios de trabajo, es necesario elaborar un procedimiento para cumplir con el requisito *7.4 Compras* con el objeto de establecer los parámetros y requisitos de los insumos que necesita REVELSERVI C. A.

El presente procedimiento requiere la utilización de registros para establecer características y requisitos del producto a comprar, evaluación y selección de proveedores y la verificación de los productos comprados.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS		
	Código: PD-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

1. PROPÓSITO

Controlar la adquisición de productos y servicios que intervienen en la realización de nuestros servicios, seleccionar y evaluar a los proveedores para mejorar el servicio.

2. ALCANCE

Aplica a las compras realizadas por la organización.

3. RESPONSABLES

Supervisor de Limpieza

4. DEFINICIONES

N/A

5. PROCEDIMIENTO

(Anexo flujograma de procedimiento para el control de compras)

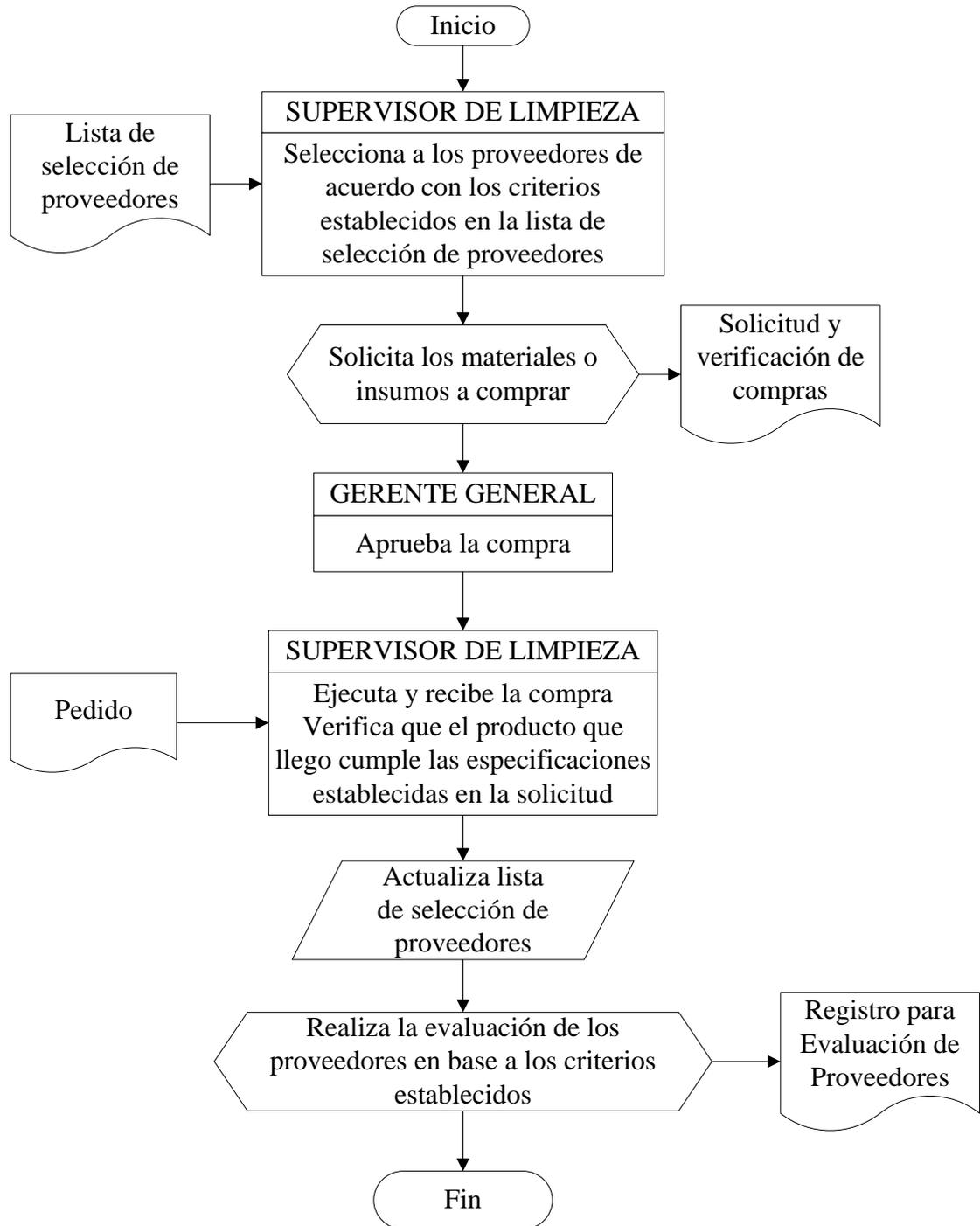
6. REFERENCIAS

Solicitud y verificación de compras

Lista de selección de proveedores

Registro para evaluación de proveedores

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS





SOLICITUD Y VERIFICACIÓN DE COMPRAS

Código: RD-001
Versión: 01

Revisado: Jefe de Gestión de Calidad
Aprobado: Gerente General

Fecha: 2012-11-25
Fecha: 2012-11-25

No.	Rubro	Cantidad	Descripción detallada del bien recibido	Verificación	Proveedor	Fecha de recepción

Observaciones sobre la verificación: _____

Devoluciones: _____

Registre los proveedores a ser evaluados, con un puntaje siendo 1 el más bajo y 5 el más alto evalúe de acuerdo a los siguientes criterios:

No.	Criterios a ser evaluados	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5	Proveedor 6
	Especificaciones Técnicas						
	Precio						
	Transporte						
	Empaque, etc.						

Acciones emprendidas: _____

Evaluado por: _____

Fecha de evaluación: _____

Siempre se debe mantener registro de toda novedad sea prevista o imprevista con lo relacionado al servicio. La evidencia documentada es necesaria para modificar controles si fuera necesario, así como para identificar nuevos hallazgos que permitan opciones de mejora en REVELSERVI C. A. y establecer responsabilidades dentro de todos los procesos. Se llevarán registros de la revisión y de todas las acciones que se hayan originado producto de la misma. En el caso de que el cliente proporcione un formato determinado se adoptará el formato o registro.

Los supervisores de limpieza y los grupos de trabajo establecidos deberán mantener comunicación y mantener registros de las novedades y desarrollo de las actividades de limpieza para lo que deberán regirse al procedimiento de bitácora y reportes y de la misma manera documentar las inspecciones realizadas mediante el registro de inspección del servicio. Durante las inspecciones debe controlar la presencia, el uso correcto de los equipos de protección personal y la aplicación correcta de los instructivos, lo que registrará en una lista de verificación operativa y en un condensado la información de la asistencia operativa para la información de los indicadores de gestión.

1. PROPÓSITO

Este procedimiento tiene por objeto registrar todos y cada uno de los acontecimientos y novedades suscitadas durante el desarrollo cotidiano de los trabajos solicitados por el cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance las actividades operativas que se realizan en campo a cargo del Supervisor de limpieza.

3. RESPONSABLES

Supervisor de limpieza

4. DEFINICIONES

N/A

5. PROCEDIMIENTO

Se lo llenará a diario en el sitio de trabajo al final de la jornada en donde se registrará:

- La fecha de inicio de la jornada de trabajo.
- El control de asistencia, atrasos, reemplazos, cambios y novedades del personal en el trabajo.
- Control del estado de equipo y herramienta para el desarrollo del trabajo y/o requerimiento de cambio del equipo.
- Estado de materiales de bodega para el desarrollo del trabajo y/o reposición de materiales.

- Control de equipo de comunicación.
- Control y disposición de vehículos disponibles, así como de llaves de maquinaria.
- Control y seguimiento de novedades de los trabajos ejecutados y por ejecutarse.
- Información y consignas del trabajo del personal, recados, sugerencias, etc.

6. REFERENCIAS

Bitácora de bodega

Reporte de actividades diarias

La planificación dentro de este proceso es importante, el Supervisor de Limpieza es responsable de la disponibilidad de recursos dentro del área operativa y esto conlleva a controlar el uso y condición tanto de los materiales como de los equipos empleados. Estas actividades implican un registro para el control sobre el mantenimiento de los equipos y máquinas utilizadas por REVELSERVI C. A.

Dentro del presente control se detalla el mantenimiento preventivo o de rutina y el mantenimiento correctivo una vez que se lo haya realizado. Con estos registros se podrá cuantificar y conocer el estado de los equipos, información que será útil tanto para la dirección como para los empleados que utilizan dichos equipos. Se reducirán los tiempos de para de los equipos y se mantendrá al personal dotado de todos los recursos por medio de estos registros que representan planificaciones dentro del sistema.

HOJA DE VIDA DE EQUIPOS

Código: RD-008
Versión: 01

Revisado: Jefe de Gestión de Calidad
Aprobado: Gerente General

Fecha: 2012-11-27
Fecha: 2012-11-27

Código: _____

Descripción: _____

Marca: _____ **Modelo:** _____

Año de fabricación: _____ **Proveedor:** _____

Fecha de compra: _____ **Valor:** _____

Vida útil: _____ años



Fecha	Mantenimiento		Tipo de reparación	Repuestos	Valor	Tiempo de para	Recomendaciones
	Correctivo	Preventivo					

Gestión administrativa-financiera:

En el requisito 6. *Gestión de los Recursos* la norma establece los resultados que se deben obtener en con el fin de mejorar la calidad en el servicio, retener clientes, entre otros, REVELSERVI C. A. debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, así como mejorar su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo con sus requisitos.

La gestión de los recursos será responsabilidad del proceso administrativo-financiero en el sistema de REVELSERVI C. A., proceso que tiene la función de determinar la cantidad de recursos destinados a los demás procesos y evaluar su utilidad con relación a la satisfacción del cliente. Los registros también deberán ser llenados de acuerdo a las necesidades de la organización para obtener información que le sirva para la toma de acciones oportunas.

Recursos humanos

Para que un Sistema de Gestión de Calidad funcione de manera correcta y se alcance la mejora continua con un servicio que supere las expectativas del cliente, es fundamental que se cuente con recursos adecuados: técnicos, logísticos, físicos y de documentación. El talento humano de la organización constituye los cimientos para alcanzar el direccionamiento estratégico, pero para que este talento se pueda desarrollar la organización debe proveer recursos necesarios que faciliten la interacción con el cliente (RIVEROS SILVA, 2007).

El manejo de los recursos humanos es fundamental en el sistema, es una de las partes más delicadas y la que directamente se somete al cambio de la estructura organizacional. El proceso administrativo-financiero se encarga de manejar esta actividad, según el requisito 6.2 *Recursos Humanos* de la norma los empleados de REVELSERVI C. A. quienes se encuentren directamente relacionados con la consecución de objetivos, es decir, quienes con su trabajo afecten a la conformidad de los requisitos de la norma deberán ser competentes en cuatro aspectos fundamentales: educación, formación, habilidades y experiencia. Estos aspectos en base a la actividad a la que fueron designados, deberán existir registros de

evaluaciones para las personas para evidenciar la responsabilidad del cargo y de la misma manera para que la organización asegure la consecución de los objetivos de calidad propuestos.

Otra de las actividades del proceso administrativo-financiero es determinar la competencia necesaria para todos los empleados quienes afecten la consecución de los objetivos de calidad. Cumpliendo con el requisito 6.2.2 *Competencia, formación y toma de conciencia*, el proceso encargado deberá proporcionar la formación respectiva a los trabajadores que lo requieran para de esta manera lograr la competencia necesaria. En un Sistema de Gestión de Calidad, la capacitación, entrenamiento y formación continua, son parte de la mejora del sistema. Toda la organización debe tener la competencia necesaria para apoyar en las actividades encomendadas, así como también REVELSERVI C. A. deberá realizar planificaciones para temas de gestión de calidad para todos involucrados dentro de cada proceso.

Para el cumplimiento de los requisitos mencionados e información proveniente de la matriz de hallazgos se han determinado los siguientes perfiles de cargo para el sistema, los registros de planes de capacitación y el control de archivo inactivo requerido por la ISO 9001:2008 designado a este cargo, todos responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos:

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

CARGO: Gerente General

Reporta a: Junta General de Accionistas Supervisa a: Todo nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Presidente de la compañía o a quien designe.	Esfuerzo Físico
	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo
	Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel.
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de empresas y de personal. - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes laborales. - Planeación estratégica. - Ejecución de proyectos. - Estrategias de negociación. - Contabilidad.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Liderazgo. - Don de mando y de convocatoria. - Relaciones humanas y públicas. - Trabajo bajo presión - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Supervisión del personal - Diálogo - Trabajo en equipo - Negociación - Visión
EXPERIENCIA:	Experiencia profesional en actividades afines o relacionadas con el sector de por lo menos 2 años.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Ejercer la administración general de la empresa.
- Planificar, dirigir y supervisar la ejecución de cada una de las actividades establecidas en la empresa.
- Establecer las políticas para un manejo adecuado de las tareas de la empresa.
- Identificar los canales de comunicación que conduzcan a asegurar el conocimiento de los objetivos corporativos en todas las áreas.
- Administrar y gestionar los recursos para el logro de objetivos organizacionales.
- Dirigir procesos precontractuales, contractuales y suscribir los contratos y convenios necesarios para la buena marcha de la empresa.
- Dirigir negociaciones con los clientes.
- Presentar informes periódicos a los que estuviere obligado.
- Cumplir y hacer cumplir con los requisitos de los contratos.
- Garantizar que la planificación del sistema se realice con el fin de cumplir con la política integrada, con los objetivos del sistema y con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- Cumplir y hacer cumplir con las tareas definidas en los documentos mandatorios del sistema implantado en la empresa.
- Revisar el sistema y su eficacia al menos una vez al año.
- Realizar cualquier otra actividad que por necesidad de la empresa, lo defina la Junta General de Accionistas.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Secretaria General

Reporta a: Gerente General Supervisa a: N/A Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Jefe de Recursos Humanos	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Bachiller en Secretariado o afines	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y prácticas de oficina. - Organización y técnicas de archivo. - Manejo de herramientas electrónicas. - Excelente ortografía y redacción. - Conocimientos de contabilidad. - Manejo recursos caja chica. 	
HABILIDADES:	Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar bajo presión. - Analizar e interpretar información. - Manejar archivos y ficheros. - Redactar correspondencia comercial, actas e informes. - Trabajo en equipo. - Adecuada comunicación verbal y escrita. - Dinamismo, honradez, sensibilidad e iniciativa. - Excelentes relaciones públicas y humanas. - Excelente predisposición para atención al cliente. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años de experiencia en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Recibir, ordenar y tramitar correspondencia de la empresa.
- Preparar correspondencia y demás documentación que requiera la empresa.
- Archivar adecuadamente toda la documentación que se prepare y se reciba en la empresa guardando respaldos físicos y magnéticos de manera organizada que permita una ágil ubicación de los documentos.
- Prestar sus servicios en forma ágil e idónea, con plena identificación hacia los objetivos que persigue la compañía.
- Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos administrativos, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones laborales vigentes en la compañía.
- Guardar absoluta reserva sobre los datos y demás información que lleguen a su conocimiento en virtud de su trabajo y hacer uso de ella solo en beneficio de la empresa.
- Proporcionar atención eficiente y oportuna al cliente interno y externo.
- Cumplir con toda la responsabilidad y autoridad asignadas en los documentos del sistema.
- Coordinar adecuadamente para llevar a cabo las actividades planificadas con cada uno de los departamentos de la compañía.
- Controlar la exactitud y veracidad de los datos de todos los documentos que prepare.
- Cumplir a cabalidad con las todas las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Jefe Gestión de Calidad

Reporta : Gerente General Supervisa a: Todo Nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Gerente General	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título: Título de tercer nivel	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas electrónicas. - Manejo de herramientas estadísticas básicas. - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Norma ISO 9001:2008 - Código del Trabajo, Decreto 2393 y OSHAS básicas. - Riesgos laborales - Seguridad Industrial 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo, honradez, sensibilidad, empatía e iniciativa. - Excelentes relaciones humanas - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis e interpretación de información. - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Comunicación adecuada 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años en actividades afines.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades de Seguridad Industrial.
- Fomentar y mantener los canales de comunicación en todos los niveles de la compañía en relación con políticas de seguridad y salud ocupacional de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud.
- Programar reuniones mensuales del comité de seguridad.
- Concienciar en los trabajadores sobre la importancia de la seguridad industrial.
- Coordinar y hacer un seguimiento y mantenimiento del sistema.
- Cumplir con toda la responsabilidad y autoridad asignadas en los documentos del Sistema Integral de Gestión, así como también con todas aquellas actividades que le designen los superiores y que se requieren para la buena marcha del sistema.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Jefe de Ventas

Reporta : Gerente General Supervisa a: Todo nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Jefe Financiero	Esfuerzo Físico
	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo
	Cíclico <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel relacionado con Administración, Comercio o Marketing.
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Técnicas de ventas - Manejo y control de cartera de clientes - Manejo de herramientas electrónicas. - Utilización de herramientas estadísticas básicas.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis e interpretación de información. - Trabajo en equipo - Dinamismo, honradez, organización, empatía e iniciativa. - Adecuada comunicación
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años de experiencia en cargos similares.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Promocionar los servicios de la empresa.
- Atender las quejas y reclamos de los clientes en cuanto a los servicios de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los contratos de los clientes.
- Realizar seguimiento a la percepción de cliente sobre los servicios ofertados.
- Realizar la implementación de base de datos de los clientes antiguos y nuevos.
- Monitorear a los clientes antiguos.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Supervisor de Limpieza

Reporta : Jefe Recursos Humanos Supervisa a: Jefe de Grupo, Auxiliar de Limpieza Reemplaza a: Jefe de Grupo Es reemplazado por: Jefe de Grupo	Esfuerzo Físico	
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de Bachiller	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de limpieza - Montaje y operación de área de limpieza. - Administración de personal. - Leyes del sector. - Seguridad y salud ocupacional. - Manejo de herramientas electrónicas. - Manejo de personal. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo, dinamismo, honradez, organización, empatía e iniciativa. - Adecuada comunicación - Don de mando - Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> - análisis e interpretación de información técnica. - Trabajo en equipo y en el campo. - Toma de decisiones. - Dirección de grupos de trabajo. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elaborar el plan de actividades de limpieza a realizarse, que el cliente solicite en coordinación directa con la persona que corresponda.
- Designar el jefe de grupo y el personal que va a realizar el trabajo.
- Mantener una buena comunicación con el personal a su cargo y con todas las personas que trabajan en la empresa.
- Supervisar y controlar las actividades de limpieza y todos los procedimientos operativos para la limpieza.
- Presentar informes mensuales a la gerencia de las actividades desarrolladas en todos los trabajos como el control de asistencia.
- Estar pendiente de las necesidades y sugerencias de su grupo.
- Comprar insumos para la ejecución de sus labores y verificar su correcta entrega.
- Participar en reuniones con los demás jefes del área para el mejor funcionamiento y desempeño en los trabajos en coordinación directa con el cliente.
- Demostrar disponibilidad de tiempo para los trabajos en los que el cliente requiera de su presencia para cuando se presenten emergencias.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industrial.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas en forma temporal o definitiva de acuerdo con las necesidades de la empresa, y relacionadas con la ejecución de los proyectos adjudicados a la misma.

Cargo: Jefe de Grupo

Reporta : Supervisor de Limpieza Supervisa a: Auxiliares de Limpieza Reemplaza a: Auxiliares de Limpieza Es reemplazado por: Supervisor de limpieza	Esfuerzo Físico	
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Bachiller	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: - Sistemas de limpieza. - Manejo de personal. - Manejo de herramientas eléctricas. - Manejo de materiales y equipo de mantenimiento. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de: - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Don de mando - Adecuada comunicación - Liderazgo, dinamismo, honradez, organización, empatía e iniciativa. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 1 año en cargos similares.	

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES:

- Recibir y ejecutar la orden de trabajo para el personal a su mando y orientarlo hacia la plena ejecución del mismo.
- Preparar y verificar que las herramientas y/o equipos utilizados estén en óptimas condiciones.
- Dirigir al grupo en todos los aspectos: logísticos, organizativos y personales, optimizando los recursos.
- Verificar que los productos químicos a utilizar estén en condiciones de aplicar en las áreas de trabajo a dar mantenimiento (disolventes, antioxidantes, limpiador de spray, etc.).
- Realizar pruebas de los equipos de limpieza y herramientas, en coordinación con el supervisor, para dejar constancia de que están en buenas condiciones.
- Tener conocimiento sobre el manejo de equipos de limpieza (equipos básicos).
- Relacionarse con los clientes manteniendo un trato cordial y tratando de solucionar problemas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad industrial.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO	
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General

Cargo: Auxiliar de Limpieza

Reporta a: Jefe de Grupo, Supervisor de Limpieza Supervisa a: N/A Reemplaza a: Auxiliar de Limpieza Es reemplazado por: Auxiliar de Limpieza	Esfuerzo Físico	
	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Bachiller	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: - Sistemas de limpieza - Manejo de herramientas eléctricas. - Manejo de materiales y equipo de mantenimiento. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada comunicación - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de trabajo en el campo - Dinamismo, honradez, iniciativa. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 1 año en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Desarrollar las actividades programadas considerando la eficiencia y los estándares de calidad en el servicio.
- Cumplir con las normas de seguridad industrial y la utilización de la ropa de trabajo y los equipos de seguridad personal.
- Cumplir con las actividades asignadas al grupo y corregir novedades, reportando sobre las mismas al supervisor o jefe de grupo.
- Demostrar disponibilidad de tiempo completo para trabajos que requieran su presencia en el caso de emergencias cuando se presenten.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa de manera temporal o definitiva en concordancia a los proyectos adjudicados a la empresa

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Reporta a: Gerente General Supervisa a: Todo nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Jefe Legal	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: - Técnicas de selección de personal. - Administración de personal. - Manejo de herramientas electrónicas. - Técnicas de capacitación, negociación y motivación del personal - Servicio social. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Don de mando y don de gentes. - Excelentes relaciones humanas - Trabajo bajo presión - Dinamismo, honradez, sensibilidad, empatía e iniciativa. - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Supervisión y manejo del personal - Diálogo. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los sistemas de administración de Recursos Humanos para asegurar el ingreso, permanencia y desarrollo del personal idóneo, de acuerdo con lo estipulado en las leyes, normas y reglamentos vigentes.
- Controlar la correcta aplicación de las disposiciones legales y contractuales en cuanto a administración del personal.
- Comprobar la correcta información de los reportes de asistencia del personal.
- Mantener una correcta administración, custodia y actualización de los expedientes del personal.
- Elaborar reportes e informes de comportamiento o tendencia de cierto aspecto del recurso humano, solicitado por los niveles de la dirección.
- Cumplir con la responsabilidad y la autoridad asignadas en los documentos del sistema, así como también con todas aquellas actividades que le designen los superiores y que se requieren para la buena marcha del sistema.
- Programar actividades que fomenten la unión del grupo para garantizar las adecuadas relaciones de trabajo.
- Planificar, coordinar y ejecutar la capacitación, entrenamiento, concienciación de la seguridad industrial y sistema, en las áreas que deban ser aplicadas.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

Cargo: Jefe Financiero

Reporta : Gerente General Supervisa a: Contador General Reemplaza a: Contador General Es reemplazado por: Contador General	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Contador Bachiller CBA o Contador Público CPA	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Leyes tributarias y su aplicación - Principios de contabilidad - Administración presupuestaria - Régimen laboral - Archivos de documentación - Contabilidad general - Leyes del seguro social - Utilización de herramientas estadísticas básicas. - Manejo de Herramientas electrónicas. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitud y agilidad y para llevar cuentas. - Dinamismo, honradez, organización, empatía e iniciativa. - Adecuada comunicación - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis e interpretación de información. - Trabajo en equipo - Trabajo bajo presión 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años de experiencia en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Analizar, registrar y contabilizar las transacciones de la empresa.
- Llevar el control de la contabilidad de la empresa.
- Elaborar los diferentes estados financieros, balance general, resultados, retenciones o de flujos de fondos, mensuales y anuales.
- Liquidar impuestos de acuerdo con las normas del SRI.
- Calcular y determinar la distribución de utilidades a los trabajadores de la empresa.
- Calcular y contabilizar las provisiones de acuerdo con las políticas establecidas.
- Proporcionar información relacionada con su gestión, a directivos de la empresa, auditores internos y externos.
- Proporcionar información relacionada con la situación financiera de la empresa.
- Verificar y actualizar los cambios relacionados con el marco legal que respalde su gestión.
- Preparar cuadros de análisis en aspectos contables cuando se lo requiera.
- Ejecutar una posible proyección financiera, de ser necesario.
- Analizar y corregir registros contables.
- Emitir cheques de pagos a proveedores y servicios del personal.
- Cumplir con toda la responsabilidad y autoridad asignadas en los documentos del sistema, así como también con todas aquellas actividades que le designen los superiores y que se requieren para la buena marcha del sistema.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Contador General

Reporta : Jefe Financiero Supervisa a: N/A Reemplaza a: Jefe Financiero Es reemplazado por: Jefe Financiero	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Contador Bachiller CBA o Contador Público CPA	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Administración presupuestaria. - Archivos de documentación - Contabilidad general - Leyes tributarias y su aplicación - Leyes del seguro social - Principios de contabilidad - Administración Presupuestaria - Régimen Laboral - Manejo de Herramientas electrónicas. - Utilización de herramientas estadísticas básicas. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitud y agilidad y para llevar cuentas. - Dinamismo, honradez, organización, empatía e iniciativa. - Adecuada Comunicación - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis e interpretación de información. - Trabajo en equipo - Trabajo bajo presión 	
EXPERIENCIA:	2 años en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elaborar el detalle de gastos, fondos por liquidar.
- Manejar el sistema informático con respecto a liquidaciones con el SRI
- Preparar y administrar, bajo su responsabilidad, toda la documentación del área, archivándola cronológicamente.
- Proporcionar atención eficiente y oportuna al cliente interno y externo.
- Aplicar el control a los trámites financieros, verificar la propiedad del gasto, anexos y sus respaldos.
- Proporcionar soporte a todas las secciones administrativas de la empresa.
- Preparar facturas, notas de entrega y retenciones en la fuente de la empresa.
- Conciliar los estados de cuenta bancarios con los registros bancarios de la empresa.
- Preparar con exactitud el rol de pagos de los trabajadores de la empresa.
- Cumplir con toda la responsabilidad y autoridad asignadas en los documentos del sistema, así como también con todas aquellas actividades que le designen los superiores y que se requieren para la buena marcha del sistema.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Jefe Jurídico

Reporta a: Gerente General Supervisa a: Todo Nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: Gerente General.	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input type="checkbox"/>	Permanente <input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: - Reglamento jurídico ecuatoriano. - Leyes laborales. - Manejo de herramientas electrónicas - Procedimientos administrativos y judiciales. - Litigio en el ámbito laboral. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para: - Trabajar bajo presión. - Analizar e interpretar información. - Analizar y manejar leyes, contratos, reglamentos, disposiciones y demás documentos jurídicos. - Elaborar informes técnicos legales. - Trabajar en equipo. - Dinamismo, honradez, sensibilidad e iniciativa. - Adecuada comunicación verbal y escrita. - Habilidad para litigio. - Excelentes relaciones públicas y humanas. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años en el área legal.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD:

- Redactar todo tipo de informe, documentación y correspondencia de carácter técnico – jurídico.
- Dirigir, coordinar y supervisar las labores jurídicas de la empresa.
- Ofrecer asesoramiento legal a la empresa.
- Revisar y aprobar documentos legales elaborados por la empresa.
- Participar en comisiones para elaborar reglamentos, contratos, convenios, etc. para la empresa.
- Interpretar textos legales y doctrinas para dar fundamento jurídico a decisiones de la empresa.
- Estudiar, discutir, redactar y resumir documentos legales de todo orden.
- Elaborar y presentar informes periódicos de actividades realizadas.
- Realizar trámites técnicos de carácter legal con eficiencia y confidencialidad.
- Mantener el sigilo de la información legal de la empresa.
- Colaborar con toda el área técnica y administrativa de la compañía.
- Cumplir con toda la responsabilidad y autoridad asignadas en los documentos del sistema.
- Cumplir con todas las funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa de manera temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO	
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General

Cargo: Médico

Reporta : Jefe Recursos Humanos / Gerente General Supervisa a: N/A Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: N/A	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input checked="" type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel, Médico general o laboral	
FORMACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y salud ocupacional. - Manejo de herramientas electrónicas. - Servicio social. - Archivos. - Utilización de herramientas estadísticas básicas. 	
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de instrumental médico. - Dinamismo, honradez, sensibilidad, empatía e iniciativa. - Adecuada comunicación - Excelentes relaciones humanas - Capacidad para: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Análisis e interpretación de información - Redacción de informes médicos. 	
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años en cargos similares.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Prestar sus servicios en forma eficiente y oportuna ejecutando actividades inherentes a la función de médico.
- Elaborar historias clínicas de los pacientes.
- Otorgar y convalidar certificados médicos, según sea el caso.
- Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos técnico-administrativas, reglamentos, horarios, turnos y demás disposiciones laborales.
- Guardar absoluta reserva sobre los datos y demás informaciones que lleguen a su conocimiento en virtud de su trabajo y hacer uso de ello solo en beneficio de la empresa.
- Colaborar con las diferentes áreas de la empresa en el cumplimiento de los trámites, inherentes a la salud ocupacional.
- Realizar consultas médicas al personal en general.
- Diagnosticar y prescribir tratamientos a pacientes.
- Realizar el seguimiento de los tratamientos prescritos.
- Referir a consulta especializada cuando el caso lo amerite.
- Llevar controles estadísticos de consultas y enfermedades que se presenten.
- Asistir en caso de emergencias laborales.
- Planificar, ejecutar, y concienciar en los trabajadores sobre temas de medicina preventiva y curativa.
- Cumplir con lo determinado en el reglamento de seguridad y salud.
- Cumplir con toda la responsabilidad y la autoridad asignadas en los documentos del SGC, así como también con todas aquellas actividades que le designen los superiores y que se requieren para la buena marcha del sistema.
- Cumplir con las demás funciones y actividades que le sean solicitadas y asignadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, en forma temporal o definitiva.

	PERFILES DE CARGO		
	Código: IE-001 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

Cargo: Auditor Interno

Reporta : Gerente General Supervisa a: Todo Nivel Reemplaza a: N/A Es reemplazado por: N/A	Esfuerzo Físico	
	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
	Presión de Tiempo	
	Cíclico <input checked="" type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN:	Título de Bachiller	
FORMACIÓN:	- Conocimiento del sistema y los procesos de la empresa. - Fundamentos de ISO 9001:2008 - Auditorías ISO 19011	
HABILIDADES:	- Capacidad para: - Planificar. - Entrevistar. - Describir hallazgos del SGC. - Elaborar informes.	
EXPERIENCIA:	Al menos 1 año en cualquier cargo dentro de la empresa. En Auditorías: 2 ciclos como auditor acompañante.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Ejecutar plan de auditorías.
- Ejecutar auditorías internas designadas
- Informar sobre las auditorías efectuadas.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Código: RE-001
Versión: 01

Revisado: Jefe de Gestión de Calidad
Aprobado: Gerente General

Fecha: 2012-11-26
Fecha: 2012-11-26

No.	Tema	Responsable	Dirigido a	Costo	Año 201X											
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Sistemas de Gestión de Calidad															
2	Reglamento Interno de Trabajo															
3	Reglamento Interno de Seguridad y Salud															
4	Normativa y políticas de la empresa															
5	Instructivos de limpieza															

Responsable: _____

Financiero

Basado en los resultados de la matriz de hallazgos se detectó la ausencia de controles en el área financiera, el manejo de los recursos financieros de REVELSERVI C. A. se ve afectado y esto genera problemas para los demás procesos. Es importante que la dirección confíe en la información de los procesos principalmente si se trata de información financiera.

La implementación de políticas contables en el área financiera ayuda al proceso a obtener toda la información y documentación que requiere, el trabajo y desempeño del personal a cargo va a estar mejor sustentado e incluso se optimizan recursos del sistema.

	PROCEDIMIENTO CONTABLE		
	Código: PD-003 Versión: 01	Revisado: Jefe de Gestión de Calidad Aprobado: Gerente General	Fecha: 2012-11-27 Fecha: 2012-11-27

1. PROPÓSITO

Establecer los controles necesarios para proporcionar la información financiera requerida por la dirección.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento cubre al área financiera y documentación contable.

3. RESPONSABLE

Jefe Financiero

Contador General

4. DEFINICIONES

N/A

5. PROCEDIMIENTO

Información Contable:

- a) Obtenga la información necesaria oportuna, interna o externa que incidan en las actividades de REVELSERVI C. A:
 - Contratos con el cliente
 - Proformas
 - Facturas
 - Solicitudes y Verificaciones de Compra
 - Control de Asistencia

- Personal activo de la empresa
- Otra documentación requerida

b) Identifique y registre cada transacción en el sistema contable conforme su naturaleza, archive con el respectivo respaldo documentado:

Caja: Disponibilidad de dinero, responsabilidad del Contador General de la empresa bajo la aprobación del Gerente General. Los fondos de caja son destinados para realizar gastos pequeños hasta USD\$50,00 que no justifica la elaboración de un cheque.

Esta cuenta se debita por la emisión de un cheque, con el fin de crear y reponer el fondo y se acredita por su disminución parcial o total.

Es responsabilidad del Jefe Financiero realizar arquez y confirmaciones cuando estime necesario.

Bancos: Se registra los movimientos de dinero mediante la información proveniente de los bancos de la empresa:

- Banco del Pacífico Cta Cte. 514037-2
- Banco Pichincha Cta. Cte. 110645213

Se acredita con depósitos bancarios, transferencias o ingreso de dinero en la cuenta por préstamos y se debita por retiros, giros de cheques o transferencias bancarias.

La emisión de un cheque se efectuará cuando el monto supere los USD\$50,00, se deducirá el valor de la retención y se receptorá la factura. Los valores recibidos en efectivo se depositarán con un máximo de 48 horas en las cuentas del banco.

Elabore el libro bancos controlar las cuentas de banco de la organización y concilie los saldos mensualmente.

Emisión de Facturas: Emita la factura con la información del contrato correspondiente y entréguela al cliente para el trámite respectivo las fechas establecidas, es necesario elaborar un cronograma de cobros. Existen 3 copias destinadas al respaldo del asiento contable, respaldo del comprobante de ingreso junto con las retenciones respectivas y el archivo de control consecutivo. Verifique el pago de la factura vía internet y solicite la retención respectiva.

Recepción de Facturas: Mensualmente recopile toda la información de las facturas de nuestros proveedores para ingresar los datos al sistema, verifique la validez de la documentación y su buen estado.

Esta información servirá de soporte para realizar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas y la elaboración de anexos transaccionales.

Roles de Pago: Recopile la información sobre control y asistencia, según el formato establecido ingrese la información por empleado. Verifique si posee préstamos con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para ser descontados.

Informes:

- a) Mensualmente emita un informe financiero dirigido a la dirección incluyendo los Estados Financieros del período.

6. REFERENCIAS

Estados de Cuenta

Libro Bancos

Arqueos de Caja

Facturas

Rol de Pagos

Estados Financieros

Legal

Toda la información de REVELSERVI C. A. debe pasar por un filtro para que cumpla con la normativa vigente en el Ecuador aplicable a sus servicios. Es responsabilidad del Jefe Jurídico proporcionar asistencia para controlar que la documentación cumpla con todos los requisitos y leyes dentro de todo el sistema.

El cumplimiento de las obligaciones para estar al día, utilizar la documentación fuente vigente es uno de los controles que se pueden llevar mediante la implementación de una matriz de cumplimiento legal. Se enumerarán todos los documentos legales existentes en el sistema y se detallará su fecha de emisión, fecha de renovación, el estado de la documentación en caso de que esté dentro de un proceso y las observaciones:

Médico

El área médica debe presentar toda la información que proporcione datos sobre la condición del personal de REVELSERVI C. A., es necesario tener un mecanismo de control para evaluar al personal médicamente y generar una cultura de medicina preventiva que sea beneficioso para la empresa y el empleado.

Se necesita organización y planificación dentro del área médica puesto que tiene que agendar las citas y analizar las condiciones médicas y laborales de los empleados, esto implica mantener un archivo de la documentación relacionada con todos los empleados de la organización.

Se estableció para mantener informada a la dirección y personal de la empresa un registro diario de consulta médica que permitirá al médico dar seguimiento y tratamiento:

4.3.2. Manual de la Calidad

El manual de la calidad debe ser establecido y mantenido en la empresa a fin de cumplir con uno de los requisitos exigidos por la Norma. Este documento es el de mayor relevancia dentro del sistema, puesto que contiene toda la información sobre la estructura del sistema de gestión de calidad y del cual se derivan todos los procedimientos, actividades, registros y documentación existente. Dentro del Manual de Calidad debe especificar: el alcance del sistema de gestión de calidad, en el caso de REVELSERVI C. A. involucra a toda la organización, es decir, el presente sistema que se va a diseñar incluye todos los componentes y procesos de REVELSERVI C. A.

El manual de la calidad viene a ser un condensado de la información del diseño planteado, que debe contener según el requisito *4.4.2 Manual de la calidad*:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión,
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad (INEN-ISO, pág. 3).

A continuación se establece el Manual de Calidad de REVELSERVI C. A.:

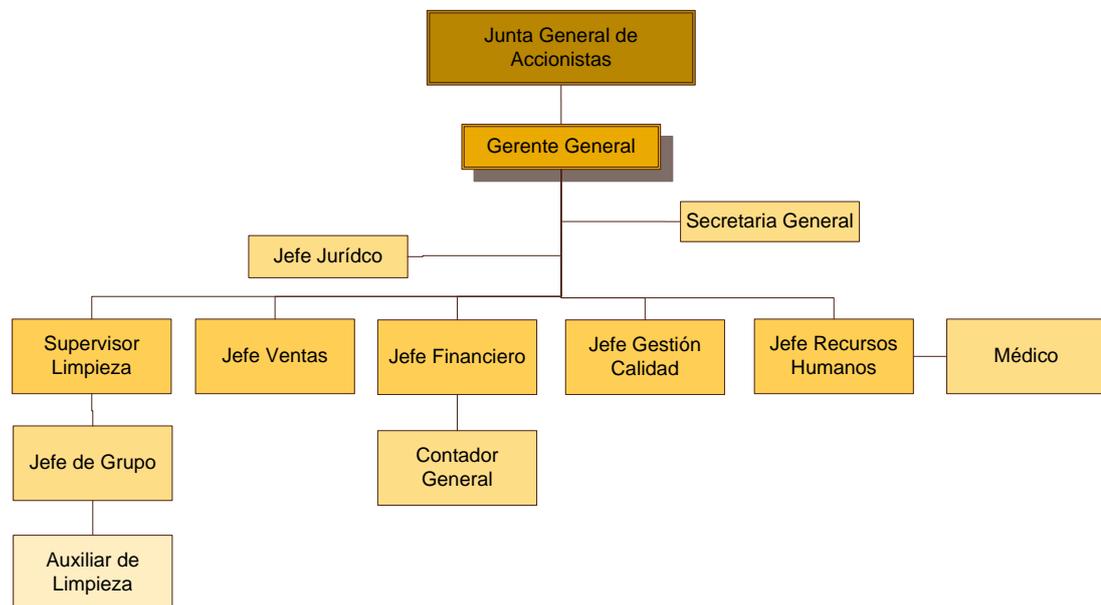
1. RESEÑA HISTÓRICA

REVELSERVI C. A., se constituyó legalmente el 07 de octubre del año 2003. Su actividad principal es la prestación de servicios de limpieza para todo tipo de inmuebles e instalaciones comerciales e industriales.

A partir de su constitución se integraron trabajadores de gran capacidad técnica y humana, con experiencia en las distintas áreas relacionadas con nuestra actividad.

La compañía experimentó un rápido desarrollo, con un pronto incremento de carteras de clientes de empresas de reconocido prestigio, que poco a poco nos han permitido ocupar posiciones importantes en el mercado local como nacional.

2. ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL



3. MISIÓN

Ofrecer servicios en actividades complementarias de limpieza, garantizando calidad en el mercado nacional, con personal altamente calificado.

4. VISIÓN

Ser una empresa competitiva a nivel nacional con altos estándares de calidad, para satisfacer las necesidades del sector público y privado.

5. POLÍTICA DE CALIDAD

Cumplir con los requisitos legales aplicables a nuestros servicios y los acordados con los clientes, superando sus expectativas y alcanzando su satisfacción a través de la mejora continua de los estándares de la empresa y del desempeño de los procesos, demostrando alta competencia de nuestros trabajadores en un ambiente seguro.

6. OBJETIVOS DE CALIDAD

a) Mejorar la satisfacción del cliente con el apoyo de personal capacitado.

- Mejorar los índices de puntualidad
- Disminuir los índices de rotación del personal
- Mejorar la calificación operativa

b) Mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad y de los servicios.

- Entrega oportuna del servicio
- Disminuir el número de incidentes
- Determinar acciones correctivas y preventivas de manera oportuna

7. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Español:

El Sistema de Gestión de Calidad aplica a los servicios complementarios de limpieza en instalaciones comerciales e industriales tanto del sector público como privado.

Inglés:

System Quality Management applies to complementary cleaning services of commercial and industrial estate both public and private sectors.

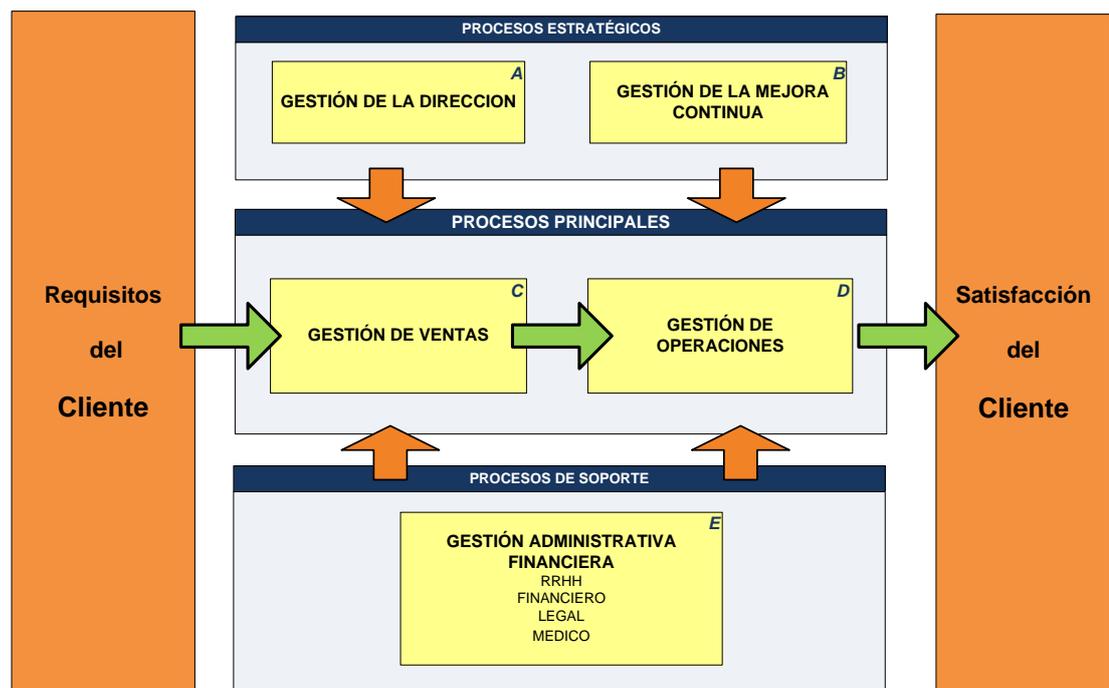
8. EXCLUSIONES

7.3 Diseño y Desarrollo

Justificación

Los servicios complementarios de limpieza que realiza la empresa no requieren de diseño y desarrollo al no representar la fabricación o elaboración de un producto, son tareas generales de la organización, únicamente se realiza una planificación personalizada de las mismas para cada cliente basado en el contrato o convenio establecido.

9. MAPA DE PROCESOS



Gestión de la dirección

La gestión de la dirección es un proceso estratégico que se encuentra a la cabeza de todo el sistema, a este proceso llega la información de los demás procesos para la toma de decisiones y administración del sistema.

Actividades:

- Gestionar recursos para cubrir las necesidades de la empresa.
- Administrar las negociaciones con sus clientes.
- Cumplir y hacer cumplir los convenios pactados.

Gestión de la mejora continua

Para la implementación de un sistema bajo Normas ISO 9001:2008 es necesario la existencia de un proceso que controle el funcionamiento de los procesos, analice la información proporcionada mediante los indicadores y proporcione las herramientas más apropiadas con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo. El control de las áreas críticas y establecimiento de procedimientos y sus controles dependerá directamente de este proceso que deberá trabajar en conjunto con la dirección como procesos estratégicos del sistema.

Actividades:

- Establecer, implementar y mantener todos los procesos del sistema.
- Realizar el seguimiento de la información y cumplimiento del sistema.
- Realizar la medición de los procesos, objetivos y del servicio prestado.
- Establecer e implementar acciones preventivas y correctivas.
- Identificar y controlar los aspectos que afectan a la calidad del servicio.
- Informar del adecuado desempeño del sistema a la dirección.
- Establecer, implementar y mantener el Reglamento de Seguridad Industrial.
- Revisar la conveniencia, adecuación, eficacia y efectividad del modelo de mejora continua, mediante la revisión por la dirección.
- Informar sobre la revisión por la dirección.

- Establecer la planificación, implementación y ejecución de las auditorías internas, con el fin de determinar si el sistema establecido cumple con todos los requisitos establecidos así como los de la Norma ISO 9001:2008.
- Informar a los procesos acerca de los resultados de la auditoría para establecer acciones de mejora.

Gestión de ventas

Para establecer medidas de mejora es necesario conocer la percepción del cliente con respecto al servicio prestado. Este proceso interactúa con el cliente puesto que el servicio que REVELSERVI C. A. brinda se lo realiza en base a los requisitos especificados por el cliente. Además de esto debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente y la retroalimentación con lo que tiene que ver con los procedimientos de quejas y reclamos, necesarios para detectar falencias e implementar controles tanto en el presente proceso, como en todos los procesos involucrados.

Actividades:

- Promocionar los servicios de la empresa.
- Atender quejas y reclamos.
- Asegurar cumplimiento de los requisitos contractuales (implícitos, explícitos y legales).
- Presentar ofertas y licitaciones.
- Realizar seguimiento a la percepción del cliente .
- Elaborar contratos.
- Mantener y actualizar la base de datos de clientes.
- Obtener respaldos de la información del sistema.
- Proteger la información del cliente.
- Monitorear clientes antiguos.

Gestión de operaciones

Este proceso encierra la actividad principal de la organización, la realización del producto, es el proceso donde se implementan la mayor cantidad de controles y el que mayor impacto tiene con el cliente. La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios complementarios de limpieza, los controles se deberán dirigir a esa actividad para efectuarla con los estándares establecidos y la más alta calidad que incurran en estos servicios. Este proceso debe tener control sobre la prestación del servicio, esto significa que se deberá conocer las características del servicio a realizar, las instrucciones de trabajo, uso de equipo, disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, entre otros.

Actividades:

- Prestar servicio de limpieza en las instalaciones asignadas.
- Planificar las actividades del servicio.
- Supervisar e informar novedades en el servicio.
- Coordinar actividades con el cliente.
- Organizar los grupos de trabajo.
- Realizar las solicitudes de compra de insumos materiales y servicios.
- Controlar el mantenimiento de equipo y maquinaria.

Gestión administrativa-financiera

Como todos los procesos es importante, pero específicamente es la columna vertebral del sistema debido a que dentro de este proceso se encuentran actividades financieras, de recursos humanos, legales y médicas; actividades que tienen relación entre sí y van dirigidas al cliente interno de la organización para propiciar un funcionamiento enfocado a la satisfacción del cliente externo. Dentro de este proceso se gestionan los recursos de la empresa que son importantes para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, así como mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo con todos los requisitos que exige la Norma ISO 9001.

Para establecer las actividades y contribución de cada parte integrante de este proceso al sistema se diseñará por separado las actividades de recursos humanos, financieras, legales y médicas por su naturaleza.

Recursos Humanos

Actividades:

- Seleccionar al personal de la empresa.
- Inducir, capacitar y concientizar a todo el personal.
- Controlar el buen ambiente de trabajo, la estabilidad y asistencia del personal.
- Dotar equipos y materiales adecuados al personal.

Financiero

Actividades:

- Elaborar nómina.
- Mantener actualizado de información al sistema contable.
- Mantener al día las obligaciones fiscales de la empresa.
- Mantener control sobre el disponible de la empresa.
- Registrar novedades en el IESS.
- Facturar mensualmente los servicios de acuerdo al contrato.
- Establecer un control sobre proveedores (cuentas por Pagar).
- Establecer un control sobre clientes (cuentas por Cobrar).
- Mantener control sobre el archivo inactivo.

Legal

Actividades:

- Garantizar el cumplimiento legal .
- Brindar representación legal a la empresa.
- Realizar consultoría legal.

- Asistir a la dirección y demás procesos en el aspecto legal.
- Notarizar documentación requerida.

Médico

Actividades:

- Elaborar historia clínica de los empleados.
- Elaborar historia laboral
- Planificar programas de medicina preventiva.
- Ejecutar medicina curativa
- Atender incidentes con daño
- Elaborar estadística médica

10. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

PB-001 Procedimiento para el control de documentos

PB-002 Procedimiento para el control de registros

PB-003 Procedimiento para revisión por la dirección

PB-004 Procedimiento para auditorías

PB-005 Procedimiento para el control de producto no conforme

PB-006 Procedimiento para acciones correctivas

PB-007 Procedimiento para acciones preventivas

PD-001 Procedimiento para el control de compras

PD-002 Procedimiento de bitácora y reportes

PD-003 Procedimiento contable

4.4. Certificación ISO 9001:2008

La obtención de la certificación ISO 9001:2008 permite mejorar la organización e imagen de la empresa, de la misma manera garantiza que la organización está mejor equipada para lograr nuevas oportunidades en un mercado mundial cada vez más competitivo. El enfoque de estas normas hacia el cliente permitirá que todos los empleados se involucren en la consecución de objetivos y por ende elevará la calidad del servicio prestado.

4.4.1. Proceso de certificación

REVELSERVI C. A. deberá solicitar por escrito la certificación ISO 9001:2008 y proporcionar los datos generales de su sistema incluyendo: número de empleados, los procesos identificados, el tipo de servicio que presta y su alcance, entre otros. La empresa certificadora puede proporcionar un formulario solicitando toda información requerida para la elaboración de la oferta de servicios.

Es importante recalcar que la empresa debe mantener el sistema implementado para solicitar la certificación, en lo que corresponde al tiempo de adaptación al sistema y la utilización de procedimientos y registros se estiman dos meses como mínimo para que los procesos se asocien. Una vez adoptado el sistema se puede solicitar dentro de los servicios de las certificadoras una pre auditoría con un costo adicional para evaluar el desempeño y detectar las no conformidades antes de adquirir la certificación.

La empresa certificadora analiza la información y en base a los datos que proporcione la organización enviará su oferta de servicios, que deberá ser aprobada por la Dirección para dar inicio a la certificación. En el caso de requerir una pre auditoría del sistema se deberá coordinar con la certificadora para realizar una visita previa y asignar un equipo auditor. Es recomendable solicitar este servicio por ser la primera vez que se va a adquirir la certificación, para que todos los procesos conozcan el mecanismo que se debe tomar en cuenta antes de la auditoría de certificación definitiva.

Entre la documentación que será solicitada por el equipo auditor de la certificadora se deberá facilitar el Manual de la Calidad y el listado y descripción de los procedimientos del sistema. Se debe mantener comunicación entre las partes con el fin de optimizar el tiempo de certificación puesto que es un proceso que debe ser planificado por parte de la organización.

Si dentro del proceso de pre auditoría se detectan no conformidades deberán ser tratadas según los procedimientos que mantiene el sistema, puesto que una vez dentro del proceso de certificación o ya adquirida la certificación, la organización corre el riesgo de perder la certificación otorgada.

Continuando el proceso se coordina la auditoría para la certificación que básicamente será igual a la pre auditoría realizada anteriormente. Con los resultados del informe de esta auditoría la empresa certificadora puede otorgar la certificación ISO 9001:2008 a REVELSERVI C. A.

El tiempo de validez de la certificación será de tres años y contará con auditorías de seguimiento en períodos semestrales o anuales, estas auditorías a diferencia de la inicial se presentan también ya en el campo donde se encuentre prestando el servicio de limpieza. La presente certificación una vez culminado el tiempo de acreditación puede ser renovada.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) cuenta con un listado de los Organismos de Certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 acreditados actualizado.

4.4.2. Costo beneficio de certificación ISO 9001:2008

La certificación ISO 9001:2008 atraerá muchos beneficios para REVELSERVI C. A. permitiéndole conseguir sus objetivos en un tiempo más corto con la optimización de sus recursos y posicionándola como una empresa con servicios de limpieza de calidad. Entre los beneficios que se tiene adquiriendo la certificación se encuentran:

- Aumento de sus clientes satisfechos
- Reducción en los costos para la prestación del servicio
- Procesos perfectamente definidos por parte de la empresa
- Incremento de las ventas debido a una mejor participación en procesos de contratación
- Optimización de todas las vías de comunicación interna de la empresa
- Crecimiento de la imagen de la empresa ante el entorno
- Conocimiento de los requerimientos de los clientes, sus necesidades y expectativas futuras
- Motivación del personal de la empresa
- Mejores condiciones en el ambiente de trabajo
- Incremento de eficiencia personal
- Reducción de gastos y desperdicios

Todos los beneficios adquiridos por la certificación ISO 9001:2008 derivan en un beneficio económico para la organización, convirtiendo este proceso en una inversión debido a la mejor utilización de los recursos disminuyendo costos y aumentando la cartera de clientes satisfecho originando mayor número de ventas. A continuación se presentan los costos incurridos de la certificación:



OFERTA Y CONTRATO DE CERTIFICACIÓN

REFERENCIA: EC-2012-330 rev 00

VALOR DE LA OFERTA		US\$					
PRE AUDITORÍA (OPCIONAL – UN DÍA AUDITOR)		\$ 550.00					
SERVICIO TOTAL DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 (PARA 03 AÑOS)		\$ 2 400.00					
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS (en US\$)							
AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN		CERTIFICADOS Y ACREDITACIONES	PRIMER Seguimiento	SEGUNDO Seguimiento	TERCER Seguimiento	CUARTO Seguimiento	QUINTO Seguimiento
Auditoría Inicial	Auditoría Principal						
550.00	550.00	200.00		550.00		550.00	
LOS COSTOS NO INCLUYEN IMPUESTOS							
EL CONTRATO INCLUYE:							
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Revisión del Manual de Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Auditoría de Certificación ISO 9001 <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de la Documentación <input checked="" type="checkbox"/> La emisión de los Certificados (UNA acreditación con 04 certificados originales), se realizará una vez levantadas las No Conformidades si las hubiera. <input checked="" type="checkbox"/> 02 Auditorías de Seguimiento (Semestrales) 							
<p>GASTOS : La logística para la auditoría: Pasajes aéreos, alojamiento, alimentación y transporte terrestre estarán a cargo de REVELSERVI. En caso de que se prefiera que Bureau Veritas Ecuador S.A. coordine la logística, se emitirá una factura independiente con un recargo del 10 % por manejo administrativo e impuestos.</p>							
AUDITORÍAS DE RECERTIFICACIÓN:							
<p>En periodos de 03 años se procederá a realizar eventos de recertificación manteniendo el mismo esquema de la primera certificación y sus seguimientos. Para la recertificación se aplican los mismos costos indicados en esta oferta, siempre y cuando se mantenga las condiciones establecidas en la Solicitud de Oferta SF01 en lo referente a sitios a certificar, número de empleados, turnos, alcance, etc. Cualquier cambio de estas condiciones deberá ser comunicado para realizar una revisión de la oferta. El proceso de certificación es continuo hasta que una de las partes indique por escrito y con anticipación de 90 días que no desea seguir con el proceso.</p>							
CONDICIONES DE PAGO:							
<p>Auditoría de certificación: Inicial 100% al finalizar la misma; Principal 100% al finalizar el servicio. Respecto a las auditorías de seguimiento, el valor correspondiente luego de cada intervención. El Certificado no puede ser entregado hasta que el pago completo haya sido recibido por Bureau Veritas Ecuador S.A.</p>							
CONDICIONES GENERALES:							
Acreditaciones Adicionales:							
El Certificado de Aprobación, cuando proceda, será bajo la acreditación definida por la empresa.							
Costo de certificados adicionales de aprobación: (Juego de 04 certificados)		US\$	50				
Costo de certificados bajo otras acreditaciones de las indicadas para el Alcance:		US\$	400				

La empresa certificadora Bureau Veritas ofrece un costo total de:

Certificación ISO 9001:2008	USD\$2.400,00
Pre auditoría	550,00
Gastos estimados de logística	<u>350,00</u>
Costo de la certificación ISO 9001	3.300,00 (Valor 3 años)
Valor anual estimado:	1.100,00

El costo para implementar el proceso de mejora continua anualmente incluye:

Equipos a necesitarse (computador, materiales de trabajo, etc.)	1.000,00
Horas de capacitación para el Jefe de Gestión de Calidad:	400,00
Horas de capacitación para los procesos del sistema:	<u>780,00</u>
Costo estimado de implementación del proceso	2.180,00

Valor anual estimado USD\$3.280,00

Los contratos que REVELSERVI C. A. adquiere con sus clientes son anuales en su mayoría, la certificación le otorgaría una valiosa ventaja en los procesos de contratación que superan los USD\$100.000,00 con una ganancia aproximada del 15%. Lo que claramente resulta una inversión ventajosa para sus intereses.

CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada en el desarrollo de esta tesis, se establecen las siguientes conclusiones:

- Como resultado del análisis de la situación actual de la organización se determinó las deficiencias que presenta el actual sistema y se pudieron establecer los controles necesarios dentro de todos los procesos basado en el estudio de los cinco componentes del control interno relacionados con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- El diseño del presente sistema de control interno permite a la empresa establecer los lineamientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos cumpliendo con los requisitos legales, de la Norma, de la organización y del cliente, para optimizar los recursos que se manejan en su interior y generar un ambiente de trabajo adecuado.
- La organización mediante la adopción del presente sistema está en la capacidad de aumentar el nivel de sus ventas mejorando el nivel del servicio de limpieza que presta en la actualidad involucrando a todo el personal del sistema bajo una cultura de calidad y satisfacción al cliente.
- Con el establecimiento de los perfiles de cargo y los procedimientos de cada uno de los procesos, el personal puede realizar sus actividades planificadamente generando mayor capacidad de trabajo dentro un menor tiempo, manteniendo la información documentada y permitiendo una mejor comunicación de todo el sistema.
- El proceso operativo se beneficia al igual que los otros al contar con actividades estandarizadas mediante la utilización de instructivos y permitiendo la participación de todo el personal en las diferentes actividades tomando en cuenta todas las normas de calidad, seguridad y salud.

- Debido a la situación actual de mercado y competencia las empresas que prestan servicios complementarios de limpieza están obligadas a mantener altos estándares de calidad en sus servicios, como requisito documentado es indispensable que cuenten con una certificación en sistemas de gestión de calidad para participar en los procesos de contratación.

RECOMENDACIONES

- La organización debe adoptar íntegramente los procedimientos establecidos para controlar las deficiencias del control interno del sistema y utilizar los registros diseñados en cada proceso para mejorar la comunicación e información que existe entre procesos.

- El diseño del presente sistema encierra el cumplimiento de toda la Normativa aplicable vigente, se deben mantener actualizados los registros y controles establecidos. Este sistema debido a factores internos o externos puede ser adaptado a las nuevas necesidades y exigencias sin alterar el desarrollo de las actividades.

- La Dirección adquiere un compromiso con sus empleados al implementar un sistema de calidad, debe cumplir y hacer cumplir los objetivos del sistema y asegurarse de que todos los controles sean establecidos de manera eficaz, así como verificar la información que se maneja dentro de cada uno de los procesos.

- Los procesos deben llevar la planificación de sus actividades para que puedan ser desarrolladas organizadamente y mantener documentada toda la información requerida para informar a la Dirección oportunamente sobre las acciones a tomar.

- Las operaciones dentro de REVELSERVI C. A. se deben desarrollar bajo estándares establecidos por la propia organización determinado en los indicadores de gestión, notablemente existirá una disminución de los riesgos dentro del trabajo, incidentes, accidentes e inconvenientes con el cliente al mantener capacitado y consciente al personal.

- La certificación en Normas ISO 9001:2008 en el transcurso del tiempo se ha convertido en un requisito indispensable para mantener los contratos con el cliente, el sistema debe ser gestionado de la manera establecida a fin de evitar costos extras y un retiro de la certificación por no cumplir con los requisitos.

LISTA DE REFERENCIAS

- ACUÑA ACUÑA, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- ALARCÓN GONZÁLEZ, J. Á. (1999). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. FC Editorial.
- ALEXANDER, A. G. (1995). *Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ÁLVAREZ TORRES, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Panorama Editorial.
- BERMÚDEZ, J. M. (2000). *Control, auditoría y revisoría fiscal incluye contraloría y ética profesional*. Ecoe Ediciones.
- BORELLO, A. (1994). *Marketing Publishing Center El Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- COOPERS, & LYBRAND. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno para organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- CUATRECASAS ARBOS, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Profit Editorial.
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Universidad Politécnica de Valencia.
- DVOSKIN, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Ediciones Granica.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II*. Ecoe Ediciones.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, R., & ESTUPIÑÁN GAITÁN, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. ECOE Ediciones.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.

- FINCH STONER, J. A., FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R., & MASCARÓ SACRISTÁN, P. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- FONSECA LUNA, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- FONSECA LUNA, O. (2008). *Vademecum Contralor*. Instituto de Investigación de Accountability y Control - IICO.
- GONZÁLEZ AGUILAR, A., & CABRALE SERRANA, D. (2010). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la UBPC Yamaquelles*.
- GUTIÉRREZ PULIDO, H. (1997). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill.
- HUNGER, J. D., & WHEELLEN, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- INEN-ISO, N. T. (s.f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*.
- JURAN, J. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. Mc Graw Hill.
- KIRSCHENBAUM, P. (2004). *Enterprise Risk Management*. PriceWater HouseCoopers.
- KRAJEWSKI, L. J., & RITZMAN, L. P. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Educación.
- LONGENECKER, J. C., PETTY, W., MOORE, C., & PALICH, L. E. (2009). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y creimiento de iniciativas emprendedoras*. Cengage Learning Editores.
- LYONNET, P. (1989). *Los métodos de la calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- MANTILLA BLANCO, S. A. (2003). *Control Interno Informe COSO*. Ecoe Ediciones.
- MANTILLA BLANCO, S. A., & YOLIMA CANTE, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Ecoe Ediciones.
- MEJÍA GARCÍA, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Ecoe Ediciones.
- MENDÍVIL ESCALANTE, V. M. (2002). *Elementos de Auditoría*. Cengage Learning Editores.

- MICIL. (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano).
- NAVA CARBELLIDO, V. M., & JIMÉNEZ VALADEZ, A. R. (2003). *ISO 9000:2000 estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Editorial Limusa.
- PERDOMO MORENO, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Cengage Learning Editores.
- *Portal de Compras Públicas, Servicios de Contratación Pública*. (s.f.). Obtenido de http://www.compraspublicas.gob.ec/incop/index.php/nuestros-servicios/contratacion-publica#tg_portal
- Registro Oficial No. 330, Suplemento del 06 de Mayo de 2008. (s.f.).
- RIVEROS SILVA, P. E. (2007). *Sistema de Gestión de Calidad del Servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2006). *Administración I*. Cengage Learning Editores.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Cengage Learning Editores.
- ROMERO, J. (1997). *Contabilidad Intermedia*. Interamericana Editores México.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, J. R. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. Cengage Learning Editores.
- VANEGAS, W. *El Trabajo de campo en Auditoría*. EUNED.
- VERGARA SCHMALBACH, J. C., & FONTALVO HERRERA, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*.