

MINUTA

PRODUCTIVIDAD CONTADORES AUDITORES

Revisión de carga laboral que poseen los auditores en sus carteras de usuarios.

Análisis Productividad Auditores FATMED

Antecedentes y análisis

- Se procede a revisar la distribución de usuarios dentro de las carteras que son responsabilidad de cada auditor, compuestas por personas naturales y personas jurídicas. La información entregada por la Jefatura de FATMED indica que cada cartera se compone de 45 Rut afiliados conforme a la siguiente equivalencia: 1 persona jurídica se considera como un Rut y 4 personas naturales equivalen a un Rut de persona jurídica. Actualmente las carteras de los usuarios se conforman de la siguiente manera, con el apoyo de un asistente contable, según se indica en cada caso.

	Profesional	Cargo	Región	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Asistente Contable
1	Katherine Rojas	Auditor	La Serena - Coquimbo - Antofagasta - Copiapó - Calama	61	31	Camila Aguirre / Nicole Cisternas
2	Carolina López	Auditor	Santiago	45	23	Alberto Delgado
3	Karen Mencu	Auditor	Santiago	43	32	Kevin Grau
4	Valeria Lara	Auditor	Santiago	35	24	Enirma Galindez
5	Daniela Rivero	Auditor	Santiago	46	21	Ignacio Henríquez
6	Yessenia Fuentes	Auditor	Rancagua	51	42	Sofía González / Fernando Moreno
7	Claudia Arriagada	Auditor	Concepción - Chillan - Los Ángeles	45	27	Estefanía Cortes
8	Nelly Barría	Auditor	Osorno	20	12	-
9	Leslie Fabres	Auditor	Temuco	66	44	Carlos Boza



10	Ulises Romero	Auditor	Temuco Lonquimay Villarrica	- - -	66	44	Luis Reyes
11	Mónica Telles	Auditor	Puerto Montt - Puerto Varas	- -	40	30	Carolina Cárcamo
12			Castro	-			Pamela Miranda
12	Laura Padilla	Auditor	Valdivia	-	43	31	-

2. Para realizar la distribución de usuarios de cada cartera que poseen los auditores, se revisa la cantidad de Rut existentes, y a la cartera que contenga menos usuarios se le asigna el nuevo afiliado para llegar a la cantidad prevista. No se considera si la sociedad que se incorpora tiene más o menos movimientos contables. Es decir, se considera solo el Rut asignado y no por carga laboral.

Al momento de contratar a un auditor, se indica que se hará cargo de una cartera con una carga deseada de 45 Rut, para llegar a un sueldo deseado que a continuación se detalla por tramos de remuneraciones.

TRAMOS DE INCENTIVO REMUNERACIONAL ACTUALIZADO				
AUDITOR				
Desde	Hasta	Bruto	Líquido	Tramo
0	15	959.549	750.000	1ER TRAMO
16	30	959.549	750.000	2DO TRAMO
31	44	1.089.691	850.000	3ER TRAMO
45		1.350.000	1.000.000	ULTIMO TRAMO

3. La supervisión de los auditores, de acuerdo a su cartera de afiliados es responsabilidad de Luis Muñoz (asesor tributario, Jefe de zona norte y supervisor de todos los auditores). Éste último toma conocimiento de los análisis que van realizando los auditores en el sistema nubox, revisa las actividades llevando un **control personal y privado (no institucional)**, y además se encarga de solicitar balances para realizar rentas (F22) de los usuarios las que realiza directa y personalmente sin la intervención de los auditores.

4. Solicitamos la información contable y de remuneraciones a los auditores, correspondientes al mes de diciembre 2019, para evaluar la carga laboral real que contiene cada cartera de usuario.

Se nos informa que el proceso de liquidaciones de sueldos, es confeccionadas por los asistentes de recursos humanos de FATMED (Poulette Cruz y Evelyn Rapiman), quienes



solicitan la información a los auditores para el cálculo del mes correspondiente, confeccionan las liquidaciones, se revisan en conjunto con el auditor para verificar que no haya errores y envían las liquidaciones de sueldo al auditor quien las envía a los usuarios. La contabilización de remuneraciones la realiza recursos humanos y la digitación del proceso lo realiza el asistente del auditor. En suma, los auditores no tienen labor alguna en proceso de remuneraciones de los usuarios.

Es una excepción a lo anterior, las liquidaciones de sueldo de la cartera de Yessenia Fuentes, que son confeccionadas por ella, sin necesidad de contar con el área de recursos humanos. En la parte de cotizaciones previsionales se repite el mismo esquema: son calculadas y cargadas en página de previred por el área de recursos humanos, a excepción de Auditora Yessenia Fuentes quien se hace cargo de proceso completo en su cartera.

La cantidad de movimientos contables registrados por el mes de diciembre se detalla a continuación.

REGIÓN	NOMBRE	Cantidad de movimiento ingresados en el mes de Diciembre 2019 por cartera								Asistentes	
		S/M	F29 PJ	F29 PN	Mov. Bancarios	Boletas de Honorarios	Facturas compra	Facturas Ventas	Remuneraciones		
Santiago	Carolina López	4	20	7	20	29	132	272	22	RR.HH. Poulette	1
Santiago	Daniela Riveros	8	16	7	31	15	80	215	11	RR.HH. Poulette	1
Santiago	Valeria Lara	40	21	8	40	18	136	241	19	RR.HH. Poulette	1
Santiago	Karen Mercu	3	34	8	75	284	260	784	27	RR.HH. Poulette	1
Rancagua	Yessenia Fuentes	55	26	10	10	84	211	227	57	Yessenia Fuentes	2
La Serena	Katherine Rojas	6	27	18	245	45	175	1214	16	RR.HH. Evelyn	2
Temuco	Leslie Fabres	6	39	17	31	236	285	446	22	RR.HH. Evelyn	1
Temuco	Ulises Romero	5	38	14	27	262	264	936	38	RR.HH. Evelyn	1
Osorno	Nelly Barría	5	7	7	6	1	39	171	8	RR.HH. Poulette	0
Castro	Mónica Tellez	0	30	13	25	188	138	619	10	RR.HH. Evelyn	2
Valdivia	Laura Padilla	0	32	11	23	32	119	714	25	RR.HH. Evelyn	0
Concepción	Claudia Arriagada	1	24	7	19	51	179	554	9	RR.HH. Evelyn	1

***Nota**

S/M : Formularios Sin movimientos declarados en Servicio Impuestos Internos.

F29 PJ : Formularios 29 de personas jurídicas declarados en Servicio Impuestos Internos.

F29 PN : Formularios 29 de personas naturales declarados en Servicio Impuestos Internos.

Costos y Gastos involucrados en la Productividad



En el siguiente recuadro podemos observar el monto de gastos y costos que involucra la gestión de cada una de las carteras de usuarios por auditor. También la morosidad (deuda) de cuotas mensuales que trae de arrastre, según lo informado por cobranza, y además se refleja el ingreso facturado en el mes de diciembre 2019 por cada Auditor. Es decir, el siguiente es un estado de resultados por cartera de auditor.

RESUMEN GENERAL			\$ 75.663.200		\$69.279.322	100%	\$ 35.005.400	100%	-34.273.922	-198%
CONTADOR AUDITOR	Personas Jurídicas en cartera	Personas Naturales en cartera	DEUDA ARRASTRE DE CARTERA	%	TOTAL COSTO SERV. RR.HH, CONTABLE Y LEGAL	%	FACTURACION MENSUAL (DIC. 2019)	%	Déficit en Gestión	Déficit Porcentual
FUENTES MOLINA YESSENIA (4/5)	42	51	\$ 6.822.400	9%	6.136.990	9%	3.465.600	10%	-2.671.390	177,08%
ARRIAGADA OLATE CLAUDIA	27	45	\$ 7.665.600	10%	4.844.493	7%	2.786.400	8%	-2.058.093	173,86%
BARRIA CASAS NELLY ELIZABETH	12	20	\$ 1.105.200	1%	3.750.856	5%	1.133.400	3%	-2.617.456	330,94%
FABRES TOBAR LESLIE ALEJANDRA	44	66	\$ 4.753.200	6%	6.410.502	9%	4.286.400	12%	-2.124.102	149,55%
LARA MONTENEGRO VALERIA ABIGAIL	24	35	\$ 5.789.200	8%	5.307.635	8%	2.331.600	7%	-2.976.035	227,64%
LOPEZ MUNIZAGA CAROLINA STEFANI	23	45	\$ 8.385.600	11%	5.580.254	8%	2.533.200	7%	-3.047.054	220,28%
MENCU DUARTE KAREN XIMENA	32	43	\$ -	0%	7.621.245	11%	2.878.800	8%	-4.742.445	264,74%
PADILLA ARTEAGA LAURA FRANCISCA	31	43	\$ 5.826.000	8%	5.289.546	8%	3.010.800	9%	-2.278.746	175,69%
RIVEROS HERRERA DANIELA CAROLINA	21	46	\$ 5.517.600	7%	5.532.087	8%	2.340.800	7%	-3.191.287	236,33%
ROJAS URRUTIA KATHERINE ALEJANDRA	31	61	\$ 10.068.000	13%	6.120.581	9%	3.320.400	9%	-2.800.181	184,33%
ROMERO QUIDEL ULISES ALEJANDRO	44	66	\$ 13.135.200	17%	6.763.660	10%	4.318.800	12%	-2.444.860	156,61%
TELLEZ MANCILLA MONICA ELIZABETH	30	40	\$ 6.595.200	9%	5.921.473	9%	2.599.200	7%	-3.322.273	227,82%

Se aprecia que con la actual carga laboral en cada cartera, los costos y gastos son muy elevados en comparación a la productividad, medida en términos de ingreso, que posee cada una. Se aprecia que la deuda de arrastre es muy elevada en cada cartera de usuarios. Supera incluso el costo de las carteras y, en algunos casos, supera el doble del ingreso facturado mensualmente.

Se aprecia que cuatro auditores concentran el 50% de la morosidad (lo adeudado), llevando la más alta morosidad y siendo responsables de solo un 37% de los ingresos mensuales.

Consideraciones

- Según lo informado en la presentación introductoria de la administración a la comisión de gerencia externa, el criterio de la distribución expone que las carteras están conformadas por 45 Rut de usuarios. De acuerdo a los antecedentes recogidos no se cumple con lo informado, debido a que esta cantidad de usuarios (Rut) es la deseada y actualmente no están compuestas por el total requerido.
- Para evaluar la carga laboral, el único indicador es el número de Rut. Se carece de otros indicadores para la distribución de usuarios. La asignación de los Rut, tiene como único objetivo completar el estándar deseado, por lo que resulta aleatoria y no el resultado de la aplicación de criterios para ese fin, por lo cual resulta una asignación arbitraria de las cargas de trabajo. Lo deseable es tener parámetros objetivos, formales y previamente establecidos para la asignación de cargas de trabajo.
- Existe un control personal y privado de la jefatura directa, sin hallazgos de un control que cumpla con los estándares institucionales estables, objetivos, conocidos por todos y que estén a disposición de la institución. En consecuencia, las actividades no son debidamente evaluadas y no existe una real información de lo que llevan usualmente.
- De acuerdo a la información entregada por cada auditor, se puede apreciar la diferencia de movimiento que se generaron en el mes de diciembre en cada cartera. El movimiento contable es digitado por los asistentes (excepto Nelly Barría y Laura Padilla) y Analizado por los auditores. En cambio las remuneraciones son responsabilidad del área de recursos humanos, quienes envían información lista a los auditores. El movimiento, de acuerdo a la experiencia en el área, es bajo para todo el personal que involucra atender la cartera de usuarios.

Metodología de trabajo

Para el levantamiento de información se solicitó directamente a jefatura vía correo electrónico. Fue recibida por el mismo medio y de forma física. Además de ello se procedió a realizar entrevistas al personal de las áreas involucradas.



- Solicitamos al área de recursos humanos las carpetas del personal contratado para tomar conocimiento de descripción de cargos y funciones dentro de la institución.
- Solicitamos al gerente general Sr. José Valenzuela y Sr. Luis Muñoz, como están conformadas las carteras de usuarios que manejan los auditores.
- Realizamos entrevista personal al Sr. Luis Muñoz Romero, para tomar conocimiento de sus funciones y proceso de supervisión y control a todos los auditores contratados por FATMED.
- Realizamos entrevista personal a la Srta. Valeria Lara, auditora de la ciudad de Santiago, para tomar conocimiento de sus funciones, manejo de información y carga laboral que posee dentro de su cartera de usuarios.
- Realizamos entrevista personal a la Srta. Enirma Galindez, asistente contable, para tomar conocimiento de sus funciones y ejecución de digitación en sistema contable.
- Solicitamos a los auditores, la cantidad de movimientos que registraron en el mes de diciembre 2019; cantidad de facturas compra y ventas, contabilización de boletas de honorarios, cuantos formularios 29 confeccionaron, cuantos movimientos bancarios registraron. Esto para evaluar la carga real que posee cada auditor.

Definiciones Previas

Movimientos contables: Un movimiento contable es un registro que se lleva mes a mes, y dependiendo del tipo de cuenta, éste puede ser un cargo o abono. En el caso de las cuentas de naturaleza deudora como bancos, caja, clientes, inventarios, etc., un cargo quiere decir un incremento y un abono representa una disminución. Si se trata de las cuentas de naturaleza acreedora como proveedores, acreedores, etc., un cargo significaría una disminución en su saldo y un abono sería un aumento.

Proveedores: Persona física o jurídica a la que se le debe un pago en concepto de compra de productos o servicios que se relacionan directamente con la actividad que se desarrolla.

Acreedor: Compras o gastos que no estarán relacionadas directamente con la actividad de la empresa. Ej. Crédito bancario no es directo a la actividad del giro de la empresa, el banco pasa a ser acreedor.

Carga Laboral: La carga laboral o carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones. La carga de trabajo puede estar formada por una o varias unidades mínimas de trabajo. Es volumen de trabajo a realizar con el tiempo que se lleva cada uno de dichos trabajos.



Medición de la carga Laboral: La medición de carga laboral es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según método de ejecución preestablecida.

Carga teórica: Consiste en generar conocimientos, reglas y principios que resultan fundamentales para aprender, comprender y explicar las bases para realizar una actividad.

Transacción: Una transacción comercial es todo aquello que ocurre cuando hay un intercambio financiero correspondiente a la compra o venta de un bien o servicio. Las transacciones pueden ser de tres tipos estas son:

1. **PERMUTATIVAS:** Son aquellos hechos contables que no afectan el capital de la empresa y sólo constituyen cambios de valores dentro de la igualdad patrimonial.
2. **MIXTAS:** Son aquellas operaciones que originan una permutación de valores y un incremento o disminución de capital, es decir, transacciones que son permutativas y modificativas a la vez; por ejemplo, una venta de mercancía al contado.
3. **MODIFICATIVAS:** son aquellos hechos contables que afectan de algún modo el capital de la empresa. Estos hechos pueden ser de dos tipos: modificativos propios o de origen operacional; y modificativos impropios, originados por el dueño del patrimonio.

Ponderación: Es la atención, consideración y cuidado con que se dice o hace algo. El concepto es habitual en los mercados bursátiles, donde se habla de la ponderación que tiene cada acción con respecto al índice. En este caso se determina al establecer una comparación con el volumen negociado.

Conclusiones

La productividad no es homogénea entre los auditores que son responsables de las carteras. Esto se debe a que la carga de cada cartera es variable, no poseen los mismo movimientos de ingresos; movimientos bancarios, cantidad de boletas de honorarios, cantidad de facturas de compra, cantidad de facturas de ventas.

Para la asignación de los usuarios para cada cartera, no existen criterios técnicos (costos, productividad, transacciones, etc.) definidos, debido que sólo se realiza un conteo de Rut y sólo se incorporan para completar la cantidad deseada de cuarenta y cinco Rut. No existe una real medición de carga sobre la capacidad de cada cartera, ni la productividad de estas.



La fundación no cuenta con un sistema de control de productividad, donde se evalué la carga de cada cartera, las actividades realizadas, ni objetivos de cada afiliado.

En comparación a otras instituciones que prestan el mismo servicio, se constata que en ellas existe un control de las actividades realizadas, el contador auditor realiza todas las actividades que conlleva su cartera: Digitalización de documentos, confección de impuestos, confección de liquidaciones de sueldo, confección de planillas de cotizaciones previsionales, análisis contables, cierre de balances, etc., y no se cuenta con asistentes propios a ese nivel de carga.

Dicho de otra manera: en la experiencia comparada se observa que el auditor tiene un control institucional de actividades, aquí no lo hay; confecciona los impuestos, aquí no lo hace; confecciona remuneraciones y cotizaciones previsionales, aquí tampoco lo hace; y no tiene un asistente personalizado para esa carga de trabajo.

En FATMED se puede apreciar con la información entregada, que la productividad de cada auditor es baja y limitada, esto porque cada auditor se enfoca en análisis contables, confección de formularios para pago de impuestos y cierre de balances. Las liquidaciones y cotizaciones son responsabilidad del área de recursos humanos y la digitalización de los documentos es responsabilidad de cada asistente con que cuenta el auditor.

Se sugiere realizar una medición de carga laboral, indicando una ponderación a cada movimiento contable que se realiza en cada cartera de usuarios. De esta manera se pueda establecer una responsabilidad más equitativa para todos los auditores, en términos de productividad y controlar y mejorar ésta.

Se sugiere una mejor gestión y control de cobranza, dado que es muy alto el monto de morosidad por cartera, muy elevado el costo de estas y bajo el ingreso por cada.

Son parte del presente informe los siguientes anexos de minuta de productividad

Anexo N°1: Correo electrónicos solicitud información al área Recursos Humanos y solicitud de información por carga laboral de carteras de usuarios.

Anexo N°2: Entrevistas personales; Luis Muñoz, Valeria Lara, Enirma Galindez.

Anexo N°3: Carga laboral mes de diciembre, cartera de usuarios informada por cada auditor contratado por FATMED.

