



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADO HIDALGO EN
EL PERIODO 2017 DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”**

Trabajo de Titulación, previo la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad
y Auditoría

Autor:

Andrés Rodrigo Bayas Sánchez

Director:

Ing. Mery Alicia Salazar Pico

AMBATO – ECUADOR
2018

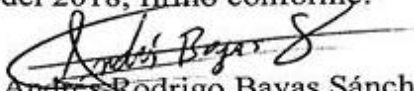
**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Andrés Rodrigo Bayas Sánchez, declaro ser autor del proyecto de tesis, titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADO HIDALGO EN EL PERIODO 2017 DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, como requisito para optar el título, “Ingeniería en Contabilidad y Auditoría”, Autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamerica, para que con fines nata mente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios de del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de la información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios, La Universidad Tecnológica Indoamerica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y patrimoniales sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamerica, y que no tramitare la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, 01 del mes de Agosto del 2018, firmo conforme:


Autor: Andrés Rodrigo Bayas Sánchez

Firma:

CI: 1803776481

Dirección: Cdla. Nueva Ambato

Correo Electrónico: andy_sj@hotmail.com

Teléfono: 0998361843

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del trabajo de Investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADO HIDALGO EN EL PERIODO 2017 DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” Presentado por Andrés Rodrigo Bayas Sánchez, para optar por el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 2 de Agosto del 2018



Ing. Mery Alicia Salazar Pico

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que el contenido y el resultado obtenido en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.



Autor: Andrés Rodrigo Bayas Sánchez

CI: 1803776481

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema **“AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA “CALZADO HIDALGO” EN EL PERIODO 2017 DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación

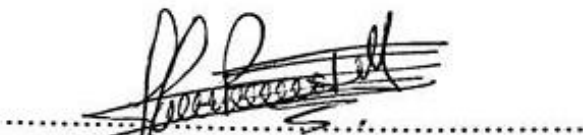
Ambato 17 de Enero del 2018



Lic. Christopher Neptali López Samaniego
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Luis Voroshilov Hernández Espín
VOCAL 1



Dra. Silvia Lorena LLamuca Pérez
VOCAL 2

DEDICATORIA

La presente tesis le dedico a Dios por darme la oportunidad de concluir mi carrera.

A mis padres Olga Yolanda Sánchez Acosta y Cesar Rodrigo Baya Ortiz, por sus consejos y por haber creído en mí, todo lo que soy y tengo se los debo a ellos.

A mis hermanos por su apoyo durante este trayecto.

A mis docentes quienes con su sabiduría y conocimientos hicieron de mi un profesional a cabalidad.

A mis compañeros y amigos que con el trabajo en equipo hemos alcanzado juntos esta meta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco este logro profesional a Dios, por haberme dado la vida y oportunidad de poder culminar mi carrera profesional y mostrar mis conocimientos.

A mis padres Olga Yolanda Sánchez Acosta y Cesar Rodrigo Baya Ortiz, por sus noches de desvelo junto a mí, su fortaleza, perseverancia y sobre todo su apoyo incondicional para continuar mi camino de formación académica para alcanzar mis metas.

A mis hermanos por ser mi motivación y motor para seguir mis sueños y ser un ejemplo a seguir.

A la Universidad Tecnológico Indoamérica que en el cumplimiento de su misión me ha formado profesionalmente y competentemente con responsabilidad social, mediante una educación de calidad.

A mis mentores y tutora Ing. Mery Salazar, quienes compartieron sus conocimientos durante mi etapa académica, a mis compañeros, quienes se convirtieron en mi segunda familia creando lazos de amistad para toda la vida.

ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR ..;Error! Marcador no definido.	
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Objetivos Institucionales	4
1.5 Política	4
1.6 Estructura Organizacional	5
1.7 RECURSOS.....	8
1.8 Sistema de Información	11
1.9 Proveedores.....	15
1.10 Clientes	16
CAPÍTULO II	17
2.1. Propuesta Técnica.....	17
2.1.1 Naturaleza	17
2.1.2 Alcance	18
2.1.3 Antecedentes.....	18
2.1.4 Objetivos.....	18
2.1.5 Estrategias.....	19
2.1.6 Justificación	19

2.1.7 Acciones en base a las estepas cuadro	20
2.1.8 Recursos.....	20
2.1.9 Costos.....	20
2.1.10 Cronograma	21
2.1.11 Programa de Trabajo.....	23
2.1.12 Equipo de Trabajo.....	24
CAPÍTULO III.....	27
PRINCIPALES HALLAZGOS.....	27
3.1 Análisis del Proceso Administrativo	27
3.1.1 Indicadores de Planificación.....	29
3.1.2 Organización.....	33
3.1.3 Indicadores de Organización	34
3.1.4 Dirección.....	37
3.1.5 Indicadores de Gestión en la Dirección	37
3.1.6 Control	44
3.1.7 Indicadores de Control.....	45
3.2. Cuadro Resumen.....	49
3.3 Recolección de la Información	51
3.3.1 Cuestionarios	51
3.3.2 Entrevistas.....	55
3.3.3 Diagrama de Proceso de Elaboración del Calzado	61
3.3.4 Hoja de Marcas	62
CAPÍTULO IV.....	63
INFORME DE AUDITORÍA	63
4.1 Informe de Auditoría	63
4.2 Desviaciones Significativas	69
4.2.1 Interpretación de resultados.....	76
4.2.2 Determinación de Riesgo.....	77
4.3 Conclusiones.....	81
4.3.1 Papeles de Trabajo	82
4.4 Recomendaciones	83
4.4.1 Propuesta.....	84
4.5 Opinión del Investigador	84

CAPÍTULO V	85
5.1 Seguimiento.....	85
5.2 Plan de seguimiento	85
BIBLIOGRAFÍA	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1 Recursos al 31 de Diciembre del 2017 de Activos los Calzado Hidalgo.	8
Tabla #2 Recursos Humanos	9
Tabla #3 Recursos al 31 de Diciembre del 2017: Detalle de Activos y Pasivos y Capital de Calzado Hidalgo	11
Tabla # 4 Proveedores de Calzado Hidalgo	15
Tabla # 5 Clientes de Calzado Hidalgo.....	16
Tabla #6 Recursos para Desarrollar la Auditoría.....	20
Tabla # 7 Recursos Económicos para Ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Calzado Hidalgo.....	21
Tabla 10 # Fases de la Planificación	28
Tabla # 11 Indicadores de Gestión en la Planeación	30
Tabla # 12 Indicadores de Organización.....	34
Tabla # 13 Indicadores de Gestión en la Dirección	37
Tabla 14 # Indicador de Gestión en el Control	45
Tabla #15 Matriz de Resumen de Indicadores.....	49
Tabla #16 Cuestionario de Control Interno Planificación	51
Tabla #17 Cuestionario de Control Interno Organización	52
Tabla # 18 Cuestionario de Control Interno Dirección.....	53
Tabla #19 Cuestionario de Control Interno Dirección.....	54
Tabla #20 Entrevista al Gerente de Calzado Hidalgo	55
Tabla #21 Entrevista al Representante del Departamento de Compras	56
Tabla #22 Entrevista al Representante de Administración	58
Tabla #23 Entrevista al Jefe de Producción de la Empresa	59
Tabla #24 Entrevista con el Representante de Ventas	60
Tabla #25 Tabla de Marcas.....	62
Tabla #26 Plan de Seguimiento al Departamento de Compras.....	85
Tabla #27 Plan de Seguimiento Departamento de Producción.....	86
Tabla #28 Plan de Seguimiento Departamento de Ventas.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1 Organigrama Estructural.....	5
Gráfico # 2 Organigrama Funcional	6
Grafico #3 Organigrama Posicional.....	7
Gráfico #4 Sistema contable ORACLE	12
Gráfico # 5 Modulo de ventas.....	14
Gráfico # 6 Modulo de Compras.....	14
Gráfico # 7 Modulo de Factura	15

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Ubicación de la Empresa Calzado Hidalgo.....	90
Anexo 2.- Línea de producción de la empresa Calzado Hidalgo.....	90
Anexo 3.- Formato de Narrativa	91
Anexo 4.- Formato General de Cuestionario	92
Anexo 5.- Formato General de Programa de Auditoría	93
Anexo 6.- Descripción de Procesos Auditados	94
Anexo 7.- Técnicas de Recolección de Datos.....	97
Anexo 8.- Técnicas de Verificación Ocular.....	98
Anexo 9.- Técnicas de Verificación Documental	99
Anexo 10.- Técnicas de Verificación Física	100
Anexo 11.- Formato de cuestionario.....	101
Anexo 12.- RUC de la Empresa Calzado Hidalgo.....	103

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA CALZADO
HIDALGO EN EL PERIODO 2017 EN LA CIUDAD DE AMBATO**

AUTOR: Andrés Rodrigo Bayas Sánchez

TUTOR: Ing. Mery Salazar

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Auditoría de Gestión para la empresa Calzado Hidalgo en el ejercicio fiscal 2017 en la ciudad de Ambato, durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, se encuentra direccionado a la evaluación del control interno en los procesos de: administración, compras, producción y ventas del departamento contable, para reforzar el control interno de la empresa de producción de calzado. El objetivo principal de esta investigación es implementar herramientas y estrategias para conseguir: eficiencia, eficacia y economía en los procesos auditados. Para identificar las áreas críticas de sus procesos y los factores, se aplicarán los índices de gestión que son: de planificación, organización, dirección y control, de mayor riesgo que puedan poner en peligro el cumplimiento de los objetivos. En la auditoría de gestión para recabar información se utilizará cuestionarios, observación directa y entrevistas al personal, con los hallazgos obtenidos de este análisis se medirá el nivel de organización de los departamentos sometidos al examen de auditoría. En el desarrollo de este trabajo de investigación se realizará el respectivo seguimiento de la gestión administrativa de la empresa para su correcto funcionamiento según las normativas establecidas y así mantener su posición en el mercado ecuatoriano. Poco

Palabras Claves: Auditoría, Capacitación, Gestión, Hallazgos, Procesos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCE
ACCOUNTING AND AUDIT RACE

THEME: MANAGEMENT AT “CALZADO HIDALGO” COMPANY
DURING 2017 FROM AMBATO CITY

AUTHOR: Andrés Rodrigo Bayas Sánchez

TUTOR: Ing. Mery Salazar

ABSTRACT

The present Management Audit at “Calzado Hidalgo” company during 2017 from Ambato city, in the January 1st until December 31th 2017 period, is focused on the assessment of internal control processes of: administration, purchases, production and sales of the accounting department, to strengthen the internal control of the footwear production company. The main objective of this research is to implement tools and strategies to achieve: efficiency, effectiveness and economy in the audited processes. In order to identify the critical areas of their processes and factors, the management indexes which are: planning, organization, direction and control, of higher risk that could endanger the fulfillment of the objectives will be applied. In the management audit to collect information will be used surveys, direct observation and interviews to the staff. Also the findings obtained from this analysis will measure the organizational level of the departments involved to the audit examination. In the development of this research the monitoring of administrative management of the company will be carried out for its proper operation according to the standards set and thus maintain its position in the Ecuadorian market.

Keywords: Audit, Findings, Management, Processes, Training

INTRODUCCIÓN

Calzado Hidalgo es un taller artesanal orientado a producción de calzado, hoy en día con una importante posición en el mercado ecuatoriano. Desde sus inicios ha presentado un notable crecimiento económico, por lo que necesario que se generen más controles internos en los procesos realizados.

Es indispensable tomar como punto de partida una Auditoría de Gestión que permita hacer una evaluación a los procesos del departamento contable dentro de la empresa, ya que a pesar que se cumplen las políticas y normas internas de la organización por el personal, es necesario reforzar el control interno.

La finalidad de realizar una Auditoría de Gestión en Calzado Hidalgo es determinar las deficiencias en la aplicación de los procesos; para evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia, economía, gestión administrativa y financiera de la empresa.

En base a la Auditoría de Gestión que se realizan a los procesos del departamento, la empresa calzado Hidalgo podrá identificar las áreas críticas de sus procesos y los factores de mayor riesgo que puedan poner en peligro el cumplimiento de los objetivos, a través técnicas y procedimientos de auditoría. El objetivo primordial es implementar medidas, estrategias que permitan corregir los hallazgos identificados.

Los hallazgos serán levantados en base a técnicas aplicadas como son, cuestionarios, observación directa y entrevistas al personal. Esta aplicación permite realizar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos, ya que se medirá el nivel de organización de la empresa, así como también de sus procesos y departamentos.

El trabajo de investigación presenta los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I se basa en información de la empresa, como punto de partida con el fin de que nos permita conocer aspectos importantes como son: antecedentes (creación de la empresa), misión, visión, objetivos institucionales, políticas,

estructura organizacional, recursos, clientes y proveedores

CAPÍTULO II se presenta la propuesta técnica de investigación con sus respectivos alcances, objetivos, estrategias y justificación, así como también se desarrolla el programa de trabajo que se va a ejecutar.

CAPÍTULO III hace referencia a la investigación ejecutada, aplicación de técnicas de recolección de información, análisis y procesamiento de hallazgos, presentación de resultados.

CAPÍTULO IV presentación del Informe de Auditoria con los principales hallazgos obtenidos, así como también las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V se emite el plan de seguimiento a las recomendaciones de esta auditoría de gestión.

CAPÍTULO I

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

1.1 Antecedentes

Calzado Hidalgo es un taller artesanal que elabora los productos con plantillas internas de suela, cuero y materiales naturales para que el pie del consumidor este cómodo y seguro, son zapatos cosidos internamente a mano con hilos de nylon y tienen forros internos de cuero. De esta forma logran garantizar su producto.

Calzado Hidalgo se fundó en 1963. Los esposos Jaime Hidalgo y Gladys Guerra construyeron la empresa familiar. El Sr. Hidalgo trabajaba como maestro zapatero con Luis Carrasco. Su calzado era usado por las autoridades y personalidades emblemáticas de la ciudad de Ambato.

La inversión con la que iniciaron el taller fue de 3.000 sucres con los cuales adquirieron herramientas y la materia prima. Los innovadores diseños contaron con gran aceptación y las ventas se incrementaron, luego contrataron a seis obreros. La producción ascendió a 80 a la semana, la misma que era destinada al almacén de Oswaldo Ruiz en la ciudad de Portoviejo.

En el año 1970 Jaime Hidalgo viajó a Estados Unidos a una exposición de calzado, donde fue contratado por empresarios estadounidenses para que diseñe nuevos modelos. Gladys Guerra en Ecuador se encargó de la empresa con 31 obreros, seis años más tarde el Sr. Hidalgo regresó al país para ponerse al mando del emprendimiento.

Después de la muerte del Sr. Jaime Hidalgo en el 2011, sus hijos Mónica, Jorge, Carlos y Silvia tomaron la dirección de la empresa. Jorge Hidalgo, el hijo mayor está a cargo del departamento de investigación y desarrollo.

1.2 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de acuerdo a las especificaciones de fabricación y uso, producir calzado de seguridad industrial con materiales probados de alta calidad con la innovación de modelos con el objeto de dar mayor seguridad a las diferentes actividades de trabajo, sobre todo en el sector industrial, agrícola, minero, eléctrico y petrolero.

1.3 Visión

Calzado Hidalgo es una empresa artesanal que basa su desarrollo y crecimiento en la capacidad de abrir nuevos mercados dentro y fuera del país.

1.4 Objetivos Institucionales

- ✓ Ser líder en la venta de calzado a nivel nacional e internacional, además de ser reconocidos por su calidad.
- ✓ Posicionar al producto como líder en el mercado.
- ✓ Capacitar al personal en todas las áreas, potenciando así sus conocimientos, valores y mejorando la calidad del producto y el servicio.
- ✓ Tener una adecuada relación con los proveedores y clientes del mercado proporcionando así un valor agregado al producto.
- ✓ Respetar al medio ambiente en todas las etapas de producción, mediante procesos adecuados y bajo todas las normas que rige el desarrollo sostenible.

1.5 Política

Brindar a nuestros clientes un calzado de moda, diseño y confort que satisfaga las necesidades y expectativas de los mismos, además que cumpla con sus

necesidades y expectativas de: comodidad, calidad, durabilidad y seguridad, esto contando con Materiales de la más alta calidad y con un personal altamente calificado para la venta y atención.

1.6 Estructura Organizacional

1.6.1 Organigrama Estructural

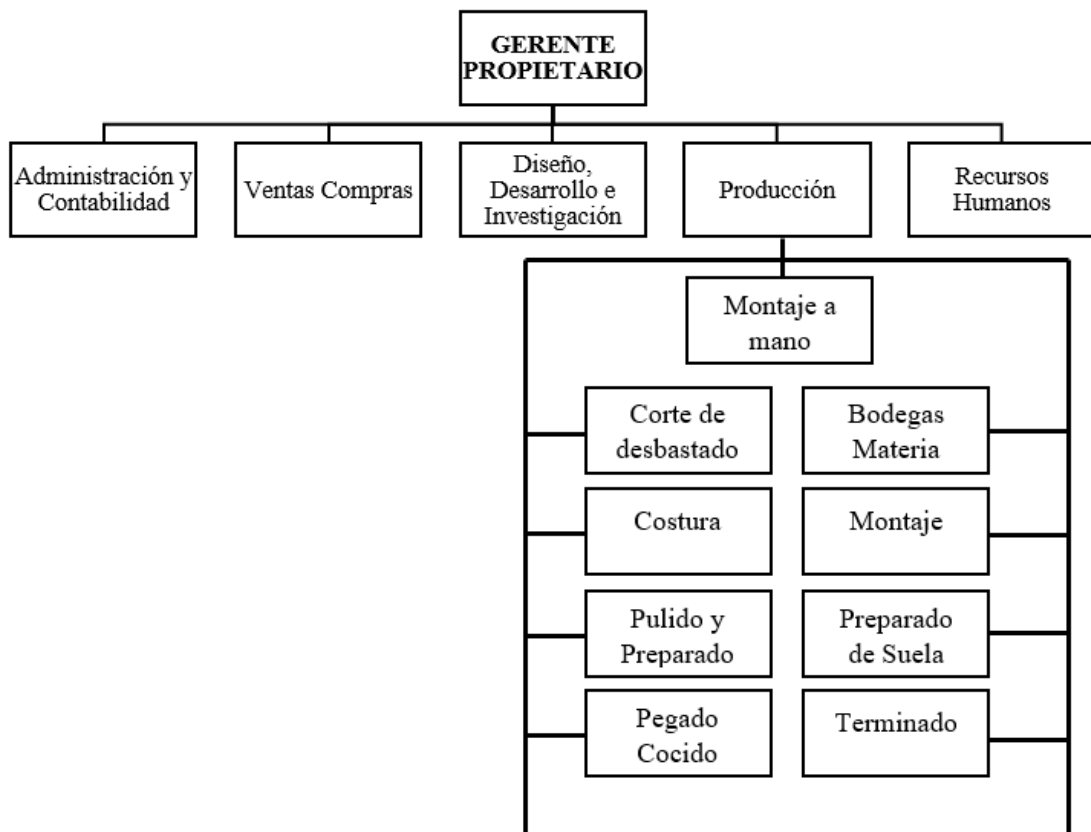


Gráfico #1 Organigrama Estructural

Fuente: Administración de la Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

1.6.2 Organigrama Funcional

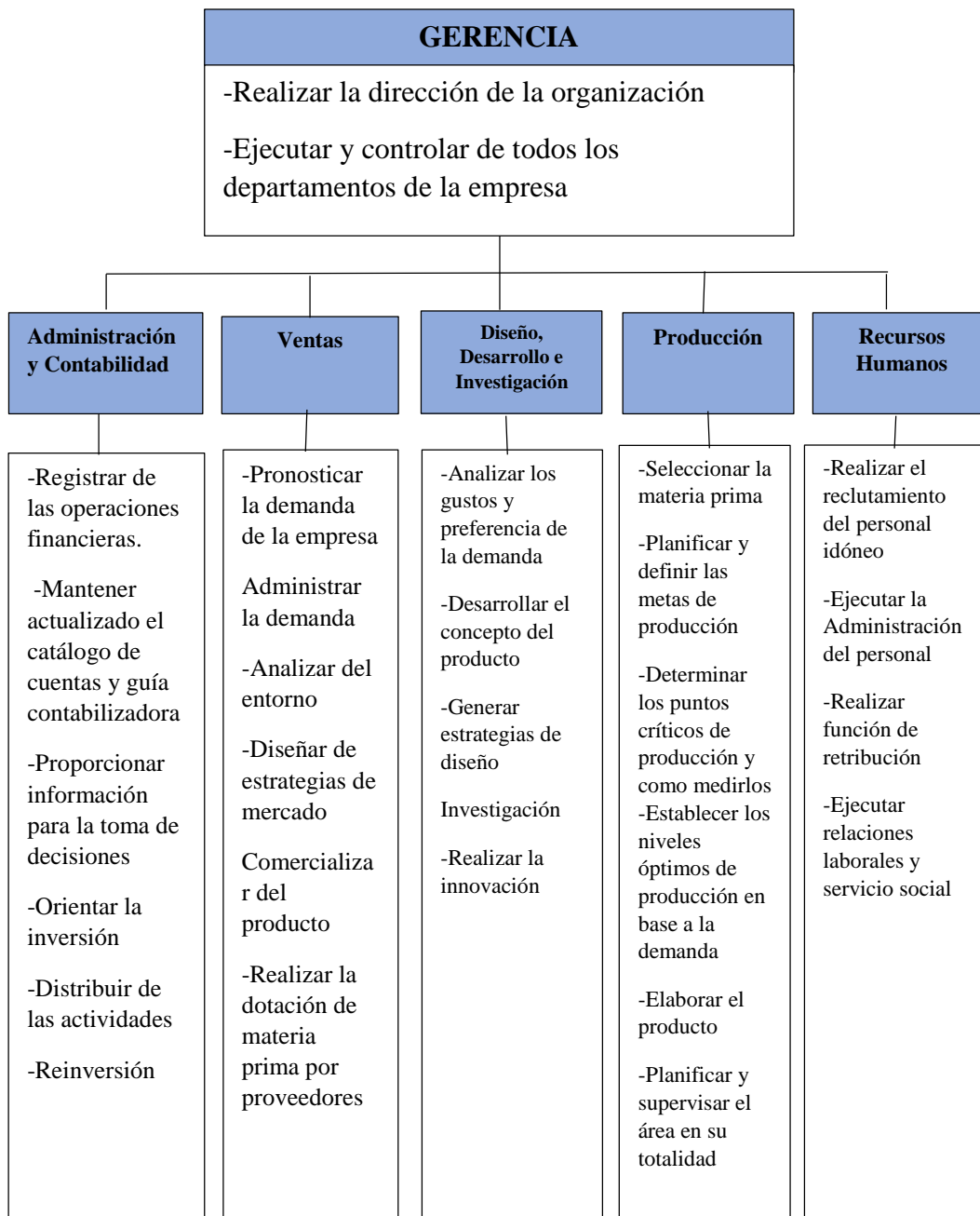


Gráfico # 2 Organigrama Funcional

Fuente: Administración de la Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

1.6.3 Organigrama Posicional

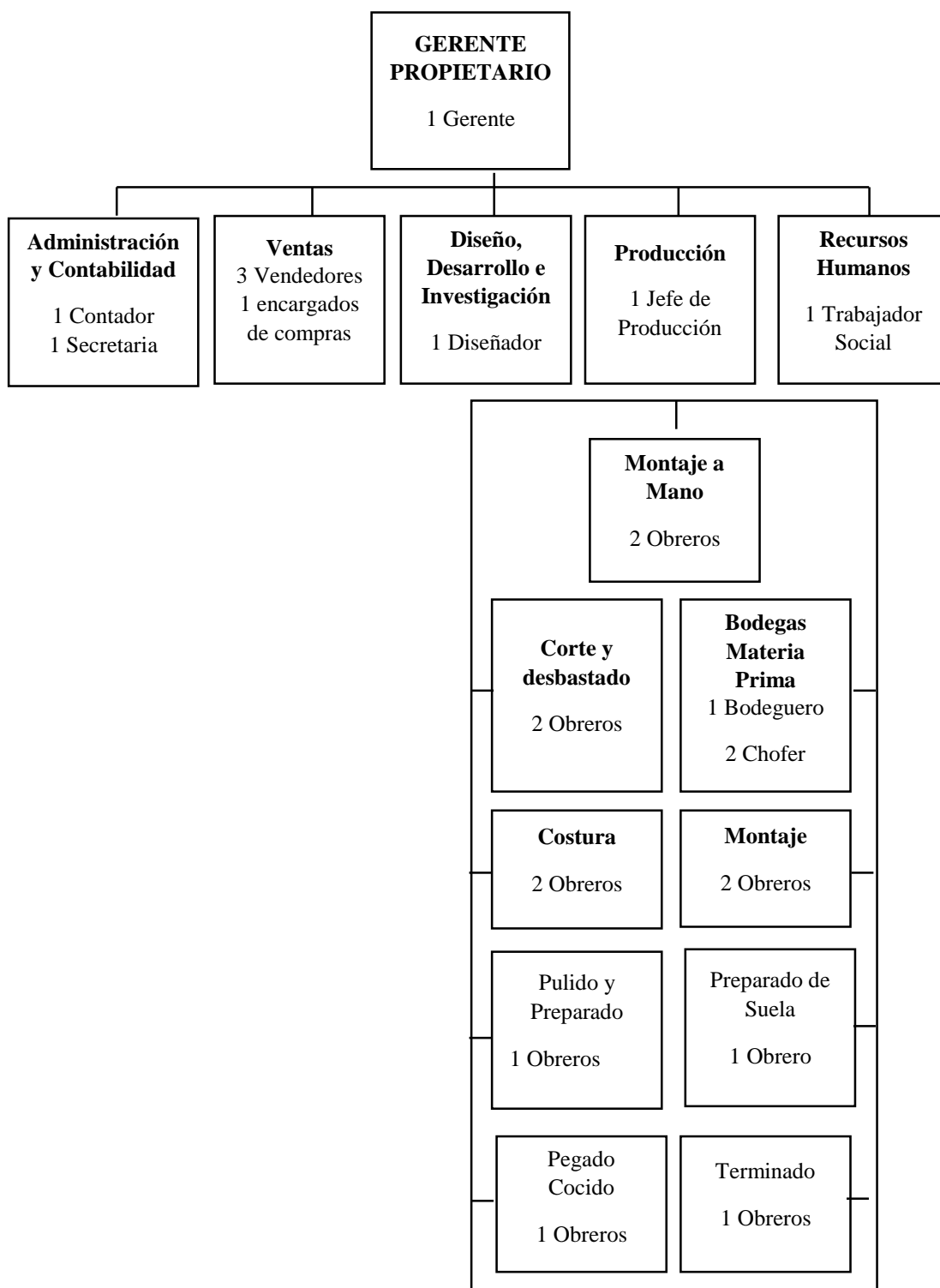


Grafico #3 Organigrama Posicional

Fuente: Administración de la Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

1.7 RECURSOS

1.7.1 Materiales

Los recursos materiales que posee la empresa Calzado Hidalgo se detallan a continuación:

Tabla #1 Recursos al 31 de Diciembre del 2017 de Activos los Calzado Hidalgo

RECURSOS MATERIALES	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
EQUIPO DE OFICINA	
Computadoras de Escritorio	8
Impresora	3
Teléfono	8
Escritorio	10
Archivadores	8
Perforadora	12
Saca grapas	12
Sellos	4
Calculadora	6
Resmas de Papel	10
Lapiceros	12
Folders	12
Computadoras Portátiles	2
MUEBLES Y ENSERES	
Escritorios	10
Sillas de escritorios	12
Sillas de metal	12
Mostradores	6

Archivadores de pared	6
Repisas	6
VEHÍCULOS	
Camión	2
Camioneta	1

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

1.7.2 Humanos

Calzado Hidalgo cuenta con personal administrativo y operativo, los empleados cumplen jornadas de trabajo de lunes a viernes en el horario desde las 8:00 17:00, y los sábados, en la siguiente tabla se detalla los nombres y cargas posee la empresa

Tabla #2 Recursos Humanos

PERSONAL	CARGO
1	Gerente
1	Contador
1	Secretaria
4	Vendedores
1	Diseñador
1	Jefe de Producción
1	Trabajador Social
10	Obreros
1	Bodeguero
2	Chofer

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

1.7.3 Financieros

En el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017 la empresa Calzado Hidalgo registro las cantidades que se detallan a continuación en el estado de Situación Financiera.

Tabla #3 Recursos al 31 de Diciembre del 2017: Detalle de Activos y Pasivos y Capital de Calzado Hidalgo

CALZADO HIDALGO			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Banco Guayaquil	\$ 2.506,54	Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar	\$ 66.235,68	Proveedores	\$ 11.356,05
Inventarios		IESS por Pagar	\$ 7.501,58
Inventario de Productos Terminados	\$ 40.583,27	Arriendos por Pagar	\$ 12.000,00
Inventario de Productos en Proceso	\$ 31.345,23		
Materia Prima	\$ 12.514,95	TOTAL PASIVO	\$ 30.857,63
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 153.185,67		
FIJO			
Maquinaria	\$ 14.960,00	Capital	\$ 187.303,38
Vehículos	\$ 33.214,00	Utilidad del Ejercicio	\$ 30.693,98
Muebles y Enceres	\$ 47.495,32		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 95.669,32		
TOTAL ACTIVOS	\$ 248.854,99	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 248.854,99

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

1.8 Sistema de Información

Hoy en día es una necesidad que las organizaciones implementen herramientas de comunicación eficientes, que permitan tener al alcance la información oportuna, para la toma de decisiones acertadas.

En la opinión de (Barros, 1998): “El sistema de información de una organización comprende los medios materiales y las persona, los cuales permiten que la información se encuentre a disposición de quién la precise, en el momento propicio y formato establecido”. (p.291)

- **Administrativo.** - La empresa Calzado Hidalgo utiliza el sistema “Oracle” para administrar la información, esta herramienta permite mantener la información de cliente-servidor para la gestión y organiza bases de datos.

Para la comunicación interna y externa utilizan:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Skype
- ✓ Memos informativos.

- **Contable**

El sistema contable con el que cuenta Calzado Hidalgo es ORACLE, el mismo que permite:

- ✓ Registrar las transacciones contables
- ✓ Módulos financieros
- ✓ Cajas
- ✓ Créditos
- ✓ Reportar de información.

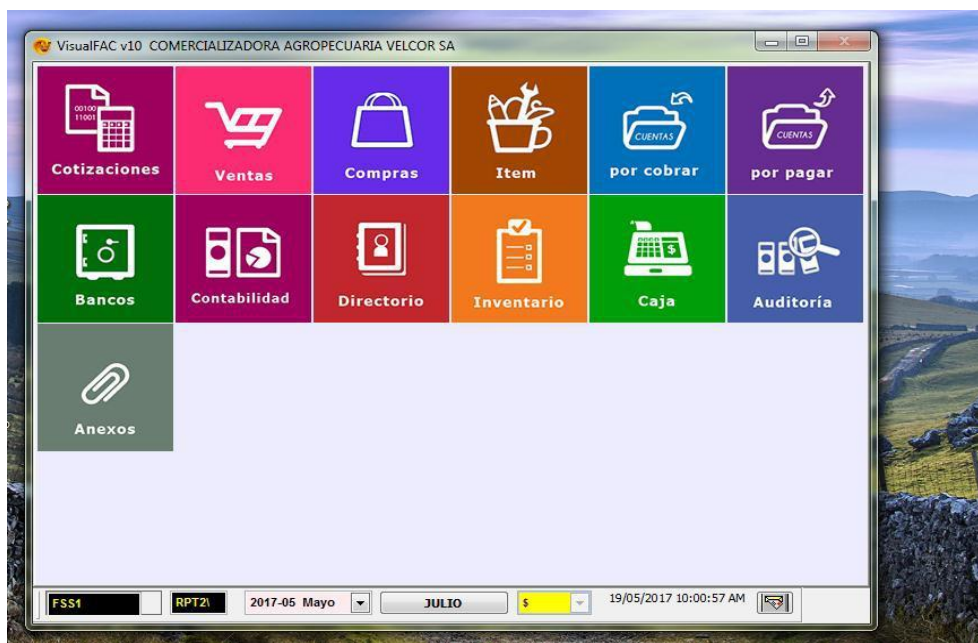


Gráfico #4 Sistema contable ORACLE

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

Módulo de contabilidad. - En este módulo se realizan los informes contables como; libro diario, reportes, plan de cuentas, configuración de cuentas, centro de costos, comprobantes de pago, comprobantes de ingreso, etc.

Módulo de cuentas por cobrar. - En este módulo se mantiene un registro de los clientes que tienen una deuda con la empresa y la fecha de vencimiento de la deuda, a través de este sistema se puede efectuar la recuperación de cartera, ya que proporciona información rápida de los clientes deudores.

Módulo de cuentas por pagar. - Se registra las deudas que Calzado Hidalgo a contraído con los proveedores, con el fin de buscar que Calzado Hidalgo tenga un registro eficiente con la fecha de vencimiento para efectuar los pagos correspondientes en el tiempo establecido.

Módulo de Bancos. – Se ingresan los pagos realizados con cheque sin importar que el área, si esta fuera de empleados, de pagos o por gastos de mantenimiento, es decir todos gastos generados y pagados con cheques es registrado en el sistema, brindando un valor actualizado de la liquidez que tiene en bancos.

Módulo de directorio. – Se registran los números telefónicas de empleados cliente y proveedores.

Módulo de Inventario. - Este módulo es el responsable de control de la producción, mediante este sistema se verifica el stock, los materiales pendientes de adquirir, y los que estén cerca de agotarse en perchas.

Módulo de Caja. – Controlan las ventas diarias, todos los días se efectúa un cuadro de caja, con el objetivo de conocer cuánto es el valor de las ventas diarias que se ha realizado en la empresa.

Módulo de Auditoria. - Se verifica que los movimientos realizados en el sistema estén correctamente realizados, es similar a una auditoria del sistema.

Módulo de Ventas. – Registra todos los datos de las facturas, y es una herramienta para la emisión de facturas archivando los datos del cliente facilitando esto la emisión de los respectivos documentos de ventas.

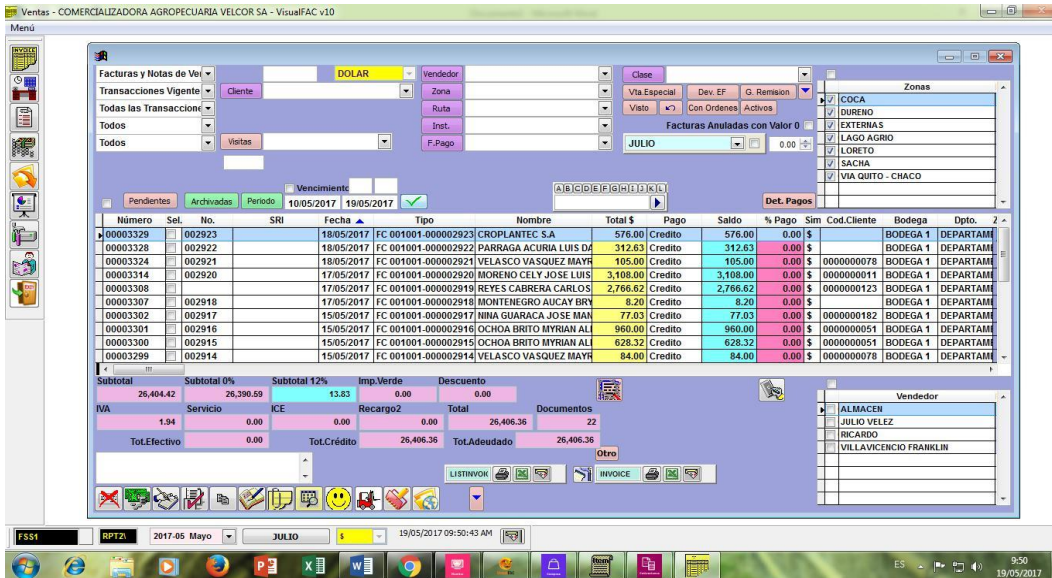


Gráfico # 5 Modulo de ventas
Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

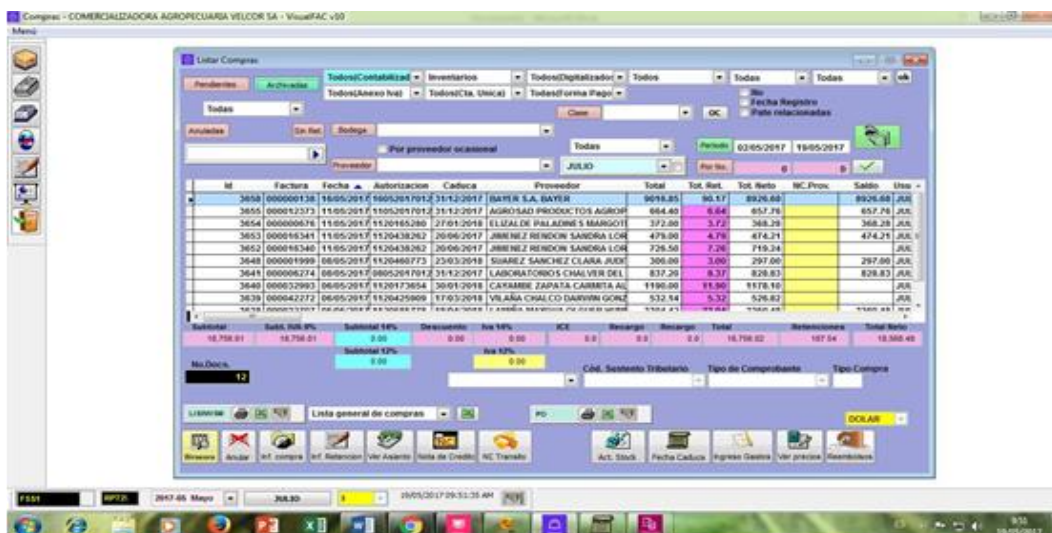


Gráfico # 6 Modulo de Compras
Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

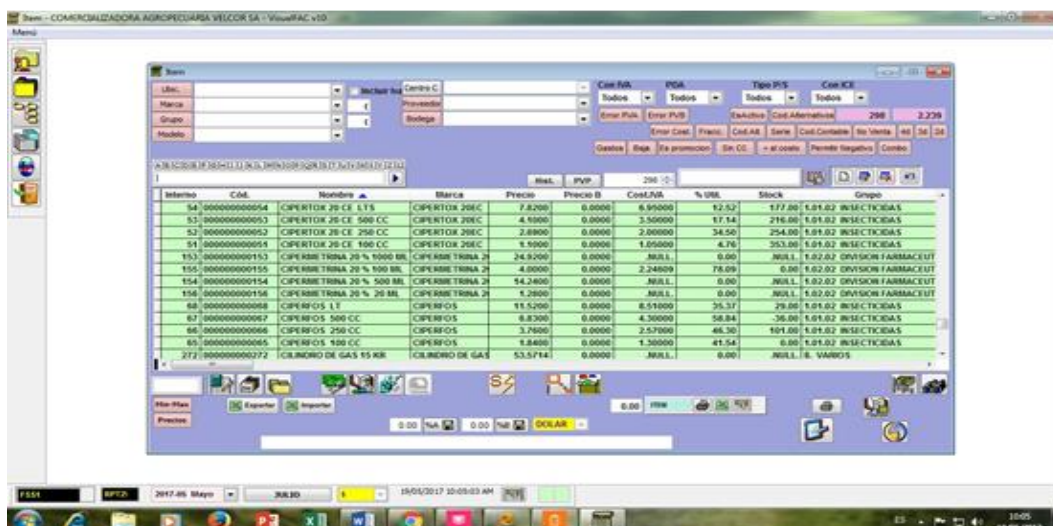


Gráfico # 7 Modulo de Factura
Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

1.9 Proveedores

La calidad es el principal parámetro para tomar la decisión de elegir un proveedor, Los plazos comerciales que mantiene la empresa con los proveedores inician desde contado hasta crédito a 60 días, a pesar de ello existen proveedores que por temporada o mayores montos de compra otorgan un plazo más largo en el crédito. Los principales proveedores de Calzado Hidalgo se detallan en la siguiente tabla:

Tabla # 4 Proveedores de Calzado Hidalgo

PROVEEDOR	CIUDAD	PROVINCIA
Curtiduría Tungurahua	Ambato	Tungurahua
Curtilan	Latacunga	Cotopaxi
Prometel	Ambato	Tungurahua
Curtiduría Guayaquil	Guayaquil	Guayas
Cintatex	Quito	Pichincha
Yolanda Salazar	Ambato	Tungurahua
Fortaleza S.A.	Quito	Pichincha
Imporcalza	Ambato	Tungurahua

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

1.10 Clientes

Los zapatos de seguridad industrial que se fabrican a mano en los talleres de Calzado Hidalgo están hechos en las condiciones más extremas y exigentes. La calidad del cuero, las suelas y el terminado artesanal es la carta de presentación de la empresa. Los principales mercados a los que está dirigido el producto son Quito, Esmeraldas, parte de la Amazonía, Latacunga, Guaranda, Ambato y otras ciudades, además existen otros clientes que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla # 5 Clientes de Calzado Hidalgo

CLIENTE	CIUDAD	PROVINCIA
Empresa Eléctrica de Quito	Quito	Pichincha
Policía Nacional	Todo el país	Todo el país
Agencia Nacional de Tránsito	Todo el país	Todo el país
Cuerpo de Bomberos	Todo el país	Todo el país
Celec	Baños, Ambato	Tungurahua
Enkador	Quito	Pichincha
Egip	Ambato	Tungurahua
Olaginosas S.A.	Quito	Pichincha
Coheco	Guayaquil	Guayas
Municipios	Todo el país	Todo el país

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

CAPÍTULO II

PROYECTO DE AUDITORÍA

Auditoría de Gestión a la administración, para la Empresa Calzado Hidalgo en el periodo 2017 en la ciudad de Ambato.

2.1. Propuesta Técnica

2.1.1 Naturaleza

La Auditoría de Gestión a la administración del sistema financiero para la Empresa Calzado Hidalgo, en base a las normas establecidas en la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 213 “Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atendiendo al interés general. Las Superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieren el control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinará de acuerdo con la ley.

En el artículo 283 de la Constitución de La República del Ecuador se establece que: El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales que posibilitan el buen vivir. 309 El sistema financiero nacional se componen de los sectores público, privado, y del popular solidario, que intermedia recursos del público, cada uno de estos sectores contará normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Los Directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil

y penalmente por sus decisiones”.

La regulación, control y auditoría, está respaldado por la Ley Orgánica de Economía Popular la Ley Orgánica, vigente desde el 28 de abril de 2011, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, vigente desde el 16 de febrero de 2012; y, el Código Orgánico Monetario y Financiero.

La producción de Calzado Hidalgo cumple con las normas ASTM F2412-05 y las especificaciones C/75, I/75 para calzado de seguridad industrial

2.1.2 Alcance

El presente trabajo de investigación, cubrió el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017. A los departamentos de:

- ✓ Administración
- ✓ Compras
- ✓ Ventas
- ✓ Producción

2.1.3 Antecedentes

La Auditoría de Gestión a la Empresa Calzado Hidalgo, comprendido el análisis del desempeño y cumplimiento de las actividades realizadas a partir del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.

2.1.4 Objetivos

2.1.4.1 Objetivos Generales

- Realizar una auditoría de gestión a la empresa Calzado Hidalgo, durante el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2017.

2.1.4.2 Objetivos específicos

- Verificar si Calzado Hidalgo ha alcanzado las metas y objetivos programados en el periodo de estudio.
- Evaluar el nivel de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, la ejecución de las actividades programadas, la aplicación e implementación de indicadores de gestión; y, la ejecución de las normas legales; así como la existencia de mecanismos de control.
- Determinar que los objetivos y planteados estén acorde y sean aplicables a la realidad.

2.1.5 Estrategias

Las estrategias que se van a utilizar, son el conjunto de acciones que se ejecutarán para el desarrollo de la Auditoria Gestión, por lo cual se ha determinado realizar las siguientes:

- Visita preliminar
- Comparación de la información con la competencia
- Implementación de herramientas informáticas

2.1.6 Justificación

La empresa Calzado Hidalgo tiene como principal finalidad ofrecer un producto que satisfaga todas las expectativas y necesidades de los clientes, para lo cual es indispensable elaborar una investigación la misma que identifique las vulnerabilidades en la gestión administrativa en la empresa.

Por este motivo es importante evaluar si los procesos y las medidas de control se están empleando de un manera adecuada, y en base a ello tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de la eficiencia del sistema antes mencionado. Es oportuno implantar actividades direccionadas al cumplimiento de las normas y

políticas establecidas para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

En la empresa Calzado Hidalgo no se han realizado auditorias.

2.1.7 Acciones en base a las estepas cuadro

- Verificar que se emplea la normativa vigente en base a los órganos de control, los sistemas, procedimientos, y procesos sean correctos para alcanzar los objetivos.
- Conservar en reserva la información del organismo auditado y mantener comunicación inmediata con el Gerente, de los hallazgos obtenidos.
- Determinar cómo afectaría a Calzado Hidalgo, el no alcanzar los objetivos propuestos.
- Identificar hechos significativos que a corto, mediano y largo plazo afecte a Calzado Hidalgo.

2.1.8 Recursos

Tabla #6 Recursos para Desarrollar la Auditoría

Los recursos materiales a ser utilizados en el examen de auditoría son:

✓ Auditora Externa
✓ Computador laptop
✓ Internet
✓ Libros de Auditoria de Gestión
✓ Libro indicadores de gestión
✓ Papel Bond (resmas)
✓ Movilización
✓ Grabadora (Entrevistas)
✓ Cuaderno
✓ Lápiz, esferos

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

2.1.9 Costos

Tabla # 7 Recursos Económicos para Ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Calzado Hidalgo

Para el presente examen de auditoría se presupuesta la cantidad de 395,25 dólares, los cuales serán financiados con recursos del auditor, en la siguiente tabla se detalla cómo va a ser utilizado el valor total.

CANTIDAD	MATERIALES	V. UNITARIO	V. TOTAL
240 h	4 Horas diarias de internet	0.80	192,00
1	Cámara fotográfica	50,00	50,00
1	Grabadora	30,00	30,00
4	Resmas de hojas A4	11,00	44,00
4	CD	1,50	6,00
6	Lápices	0.30	1,80
8	Esferos	0.35	2,80
2	Borradores	0.25	0,50
3	Carpetas	0.75	2,25
1	Caja de clips	0.90	0,90
450	Impresiones	0.10	45,00
SUBTOTAL			375,25
	Imprevistos	20,00	20,00
TOTAL			395,25

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

2.1.10 Cronograma

Tabla # 8 Cronograma de Actividades

El presente trabajo siguió el cronograma de actividades detallado a continuación.

CALZADO HIDALGO						
OBJETIVO: Realiza una auditoria de gestión a la empresa calzado hidalgo, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2017	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> Ref PAD 1/1 001 </div>					
ACTIVIDADES	MESES					
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1. INVESTIGACION PRELIMINAR						
Visita preliminar						
Notificación de inicio de auditoria al Jefe Administrativo Contable						
Visita a las instalaciones						
Evaluación de la estructura organizacional, recursos materiales, humanos y financieros de la empresa						

Evaluación de los sistemas de información, clientes y proveedores	■					
2. PROYECTO DE AUDITORIA						
Elaboración de la propuesta técnica		■				
Elaboración del programa de trabajo		■				
3. PRINCIPALES HALLAZGOS						
Análisis del proceso administrativo			■			
Recolección de información				■		
Cuestionarios de control interno				■		
Evaluación del control interno				■		
Obtención de evidencia suficiente y competente				■		
4. INFORME DE AUDITORIA						
Conclusiones					■	
Recomendaciones					■	
Opinión del investigador					■	
5. SEGUIMIENTO						
Elaboración de un plan de seguimiento de las recomendaciones						■

Fuente: Plan de disertación de Tesis

Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #9 Distribución de Tiempo para el Proyecto de Investigación

Para la elaboración de la auditoría de gestión se requiere 115 días calendario, de acuerdo a la siguiente distribución:

#	ETAPA	% DE AVANCE DE LA ETAPA	% DE AVANCE TOTAL	DÍAS
1	Planificación	1% al 30%	1%-30%	34
2	Ejecución del trabajo de campo	50%	31%-80%	58
3	Resultados y elaboración de borrador de informe	20%	81%-95%	12
4	Conferencia final, inclusión de puntos de vista y envío a aprobación		96%-100%	11

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

2.1.11 Programa de Trabajo

En la siguiente tabla se describe el tiempo y las actividades de la auditoría de gestión.

PROGRAMA DE TRABAJO				
CALZADO HIDALGO				
Objetivo: Realizar una auditoria de gestion a la empresa Calzado Hidalgo, durante el periodo				
Alcance: El examen de Auditoria consiste en el analisis y evaluacion de la implementacion de las politicas y normas, con la finalidad de lograr la eficiencia, eficacia y objetivos de la empresa				
No	Actividades	Documentos	Auditor	Responsable
1	Planificacion	Informe de Actividades	Andres Bayas	Gerente
2	Analisis de la empresa mision, vision y estructura	Politicasy Normas Empresariales	Andres Bayas	Gerente
3	Determinacion de Objetivos	Informe	Andres Bayas	Gerente
4	Cuestionarios	Cuestionario al Personal	Andres Bayas	Agente de Ventas
5	Verificacion del uso de recursos	Informes de Actividades	Andres Bayas	Personal
6	Evaluar el desempeño de los empleados		Andres Bayas	Auditor
7	Resultados preliminares		Andres Bayas	Auditor
8	Informe de Auditoria		Andres Bayas	Auditor

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

2.1.12 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo para la auditoría de gestión es el personal de la empresa “Calzado Hidalgo”, los cuales son los encargados de brindar la información, el encargado de realizar el examen, y el tutor.

- Personal de la empresa
- Auditor: Andrés Bayas
- Tutor: Ing. Mery Salazar

Tipos de papeles de trabajo

En la Opinión (Barros, 1998) los papeles de trabajo son utilizados para registrar la información que el auditor recaba, para de esta manera recoger las evidencias necesarias para argumentar los juicios de valor del auditor.

Objetivos de los papeles de Trabajo

- Registrar ordenada, sistemática y detalladamente los procesos y actividades realizados que realiza el auditor.
- Documentar el trabajo realizado para utilizarlo cuando sea necesario como referencia.
- Presentar los fundamentos para la rendición de informes.
- Viabilizar la planificación, ejecución, supervisión y revisión del examen de auditoría.
- Mitigar los esfuerzos en auditorías posteriores.

Características de los papeles de trabajo

- Contener el programa de trabajo y las modificaciones pertinentes
- Incluir índices, marcas y referencias adecuadas, y todas las cédulas y resúmenes se consideren pertinentes.
- Contener fechas y firmados por los empleados pertinentes.
- Ser evaluados con la respectiva constancia de ello.
- Estar completos y claros, con el objetivo que reflejen la naturaleza y

alcance del examen realizado y argumente los hallazgos y recomendaciones que se establezcan en el informe de auditoría.

- Ser concisos y precisos.
- Tener la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de la auditoría
- Deben elaborarse de una forma ordenada.

Reglas para la preparación, Conservación, Archivo, Custodia de los papeles de Trabajo

- Los papeles de trabajo deben llevar un encabezado
- Tener identificación y referencia, adicionando los respectivos índices y marcas de auditoría.
- No se debe utilizarse abreviaturas.
- Incluir de las pruebas de auditoría.
- Deben ser registradas las observaciones y comentarios que el auditor, evidenciar cada procedimiento y técnica de auditoría aplicada, con el objetivo de facilitar la redacción del informe.
- Sólo el auditor puede tener acceso a ellos.

Archivo Permanente de los Papeles de Trabajo

Existe información útil, para exámenes posteriores, y estos son:

- Base legal.
- Manual de procedimientos y funciones.
- Diagramas estructurales.
- Plan de cuentas.
- Estados financieros.
- Informes de auditoría.
- Reglamentos.

- Estatutos
- Contratos
- Escrituras
- Actas de sesiones.

Archivo Corriente

Son papeles que obtienen en el proceso de auditoría, este incluye la auditoría y sirve para los exámenes posteriores siempre en el caso de que la misma compañía realice el examen.

Generales:

- Plan de auditoría
- Programa de auditoría.
- Cuestionario de control interno.

Específicos:

- Balance de comprobación.
- Cedula sumaria.
- Cedula analítica.

CAPÍTULO III

PRINCIPALES HALLAZGOS

3.1 Análisis del Proceso Administrativo

El proceso administrativo está formado por los elementos de: Planificación, Organización que de manera conjunta y relacionada dan origen a la Dirección para la obtención de resultados óptimos para el desarrollo de las actividades y su respectivo control, en el presente caso se analizará las fortalezas, debilidades, Amenazas y Oportunidades, de la empresa Calzado Hidalgo entre las cuales se presentan:

FORTALEZAS

- ✓ Aceptación del mercado local y abierto en ciertas provincias.
- ✓ Proveedores calificados.
- ✓ Maquinaria adecuada
- ✓ Infraestructura idónea
- ✓ Cartera de crédito sin riesgos
- ✓ Marca posicionada en el mercado

DEBILIDADES

- ✓ El sistema organizacional no es adecuado
- ✓ La planificación de la producción no está estructurada correctamente
- ✓ La información financiera no es completa
- ✓ El personal rota continuamente

- ✓ Falta de mecanismos de control de Recursos Humanos

OPORTUNIDADES

- ✓ Apoyo del gobierno
- ✓ Restricción en las importaciones.
- ✓ Prioridad al productor nacional.

AMENAZAS

- ✓ Competencia de productos a menor precio
- ✓ Legislación cambiante
- ✓ Restricción en las importaciones para materia prima
- ✓ Regularización por parte de los municipios al sector fabril.

Tabla 8 # Fases de la Planificación

En la siguiente tabla se detalla cada de las fases que contiene la auditoría de gestión.

Fase I	Planificación
Fase II	Ejecución
Fase III	Comunicación de resultados
Fase IV	Seguimiento y monitoreo

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

3.1.1 Indicadores de Planificación

La planificación de la auditoría abarca la creación de una estrategia global para la administración de la misma, como la aplicación de un enfoque adecuado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría que deben implementarse. Esta fase también permitirá que el equipo de auditoría haga uso apropiado del talento humano disponible. (Milton, 2006)

En esta etapa el auditor conocer la naturaleza de la empresa, los clientes, proveedores, leyes que rigen la organización, los procesos que realizan de forma general, los sistemas que usan, el tamaño.

En esta fase también se establece una estrategia a seguir en la labor de campo. Tiene influencia en el eficiente uso de los recursos y en el alcance de las metas y objetivos trazados para la auditoría. Se basa en la información inicial.

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado dictamina que "El control interno es un proceso que garantiza sobre los recursos y el cumplimiento de objetivos empresariales. Los elementos de control interno son:

- ✓ El entorno de control
- ✓ La organización
- ✓ El personal
- ✓ Cumplimiento de los objetivos empresariales
- ✓ Riesgos empresariales
- ✓ Sistema de información
- ✓ Normas jurídicas y técnicas

Los objetivos del control interno se encuentran dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas.

Tabla # 9 Indicadores de Gestión en la Planeación

	1. INDICADOR DE VISIÓN	Ref Pnd 1/1 002
---	-------------------------------	-----------------------

Cálculo

Empleados que conocen la visión / Total de empleados = $11 / 25 = 44\%$

Empleados que comparten la visión / Total de empleados = $11 / 25 = 44\%$

Interpretación

Del 100% del personal investigado, el 44% conocen y comparten la visión de la empresa

Meta Referencial: 85%

Análisis

En base a los datos arrojados por la investigación, se evidencia que la menos de la mitad de la población conoce y comparte la visión de la empresa, pese a esto lo óptimo sería que todo el personal conozca y comparta la misma, para que así se logre un equipo de trabajo comprometido y con el conocimiento para cumplir con los objetivos planteados y enfocados en el futuro y el progreso.

1. INDICADOR DE MISIÓN

Cálculo

Empleados que conocen la visión / Total de empleados = $11 / 25 = 44\%$

Empleados que comparten la visión / Total de empleados = $11 / 25 = 44\%$

Interpretación

Del 100% del personal investigado, el 44% conocen y comparten la misión de la empresa.

Meta Referencial: 85%

Análisis

En base a los datos arrojados por la investigación, se evidencia que menos de la población conoce y comparte la razón de ser de la empresa, pese a esto lo óptimo sería que todo el personal conozca y comparta la misma, para que así se logre un equipo de trabajo comprometido y con el conocimiento para encaminar su trabajo hacia las necesidades de la empresa.

2. INDICADORES DE POLÍTICAS

Cálculo

Políticas cumplidas / Total de políticas establecidas = $3/4 = 75\%$

Políticas aplicadas / Total de política establecidas = $3/4 = 75\%$

Interpretación

Del 100% del personal investigado, el 75% aplican y cumplen las políticas de la empresa

Meta Referencial: 85%

Análisis

Las políticas abarcan las normas y las responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa, es sumamente importante que todo el personal aplique y cumpla

las políticas establecidas, ya que las mismas orientan y dirigen cada una de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa.

3. INDICADORES DE PROCEDIMIENTOS

Cálculo

Total, de procedimientos aplicados / Total de procedimientos = $4/6 = 66.67\%$

Número de áreas / Procedimientos aplicadas en cada área = $6/6 = 100\%$

Interpretación

Del 100% de los procedimientos dentro de cada departamento, el 66,67% se aplicaron a cabalidad

Meta Referencial: 85%

Análisis

Los resultados de la investigación muestran que más de la mitad de los procedimientos son ejecutados a cabalidad dentro de los departamentos que existen en la empresa, a causa de los errores en el tiempo establecido para la aplicación de los mismos.

4. INDICADORES DE PROGRAMAS

Cálculo

Acciones realizadas / Total de acciones programadas = $6/8 = 75\%$

Total de acciones programadas / Total procedimientos = 7/10 = 70 %

Interpretación

Del 100% de las acciones programadas dentro de cada departamento el 75 % se ejecutan, las cuales tuvieron un 70% de apoyo frente a los procedimientos que se realizan en la empresa.

Meta Referencial: 85%

Análisis

Los resultados de la investigación revelan que las acciones se realizan en su mayoría, respondiendo positivamente frente a los procedimientos que se realizan en cada departamento, mejorando el desempeño del personal.

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

3.1.2 Organización

El objetivo primordial de esta fase es recoger las pruebas que abalen las opiniones del auditor sobre el trabajo elaborado, consiste en el trabajo de campo y depende de la profundidad con la que se desarrolló la etapa y del grado con que se haya realizado. (Cepeda, 1997).

Se aplican las pruebas de auditoría usando técnicas y procedimientos para hallar las evidencias y elaborar el informe, siguiendo las normas establecidas en el plan de ejecución. En esta fase, se desarrollan aplican pruebas usando técnicas de auditoría que lleven a determinar las observaciones y hallazgos

Las pruebas anteriormente permiten evidenciar el nivel de cumplimiento de la empresa en base a procedimientos de control, entre ellas se encuentran las pruebas de cumplimiento, estas son las que revelan si los controles están siendo ejecutados

de acuerdo con las políticas y los procedimientos de gestión, entre estos procedimientos se encuentran:

- Inspección de la documentación del sistema.
- Pruebas de construcción.
- Observaciones controles.
- Técnicas de prueba.

3.1.3 Indicadores de Organización

Refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Tabla # 10 Indicadores de Organización

	1 INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Ref PND 1/2 003
--	--	--------------------------------

Cálculo

$$\text{Mejoras de la empresa} / \text{Total áreas} = 4/6 = 66,67\%$$

$$\text{Personal que participa en las mejoras} / \text{Total del personal} = 17/25 = 68\%$$

Interpretación

Del 100% de las mejorar programada en los departamentos de la empresa el 66,67% son ejecutadas a cabalidad, y el 68% del personal participa en las mismas.

Meta Referencial: 80%

Análisis

Una vez realizada la investigación se determina que de las mejoras que fueron planificadas la mismas se aplican con la participación del 68% del personal, ya que se planificaron mejoras para los departamentos de:

- Producción
- Diseño
- Recursos humanos.

Es importante que todo el personal se involucre en las mejoras que se programan, ya que estas son direccionadas hacia el bienestar de la empresa.

2. INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Cálculo

Ref
PND
2/2 003

$$\text{Total, personal reclutado por área} / \text{Total personal} = 19/25 = 76\%$$

$$\text{Total, personal contratado por área} / \text{Total personal reclutado por área} = 5/19 = 26,32\%$$

$$\text{Personal Operativo} / \text{Total personal} = 18/25 = 72\%$$

$$\text{Personal Administrativo} / \text{Total del personal} = 7/25 = 28\%$$

Interpretación

Del 100% del personal de la empresa se recluta el 76%

Del 100% del personal reclutado, se contrata el 26,32%

Del 100% del personal de la empresa el 72% es personal operático, mientras que el 28% es personal administrativo.

Meta Referencial: 85%

Análisis

Para el proceso de contratación del personal de la empresa Calzado Hidalgo, se realiza el reclutamiento del personal requerido previamente mediante una entrevista, usualmente se escoge tres aspirantes para cada vacante, seguidamente los aspirantes deben pasar varios filtros donde se pone a prueba las habilidades, actitudes, aptitudes y el nivel de conocimiento para el cargo, finalmente se elige una persona por área para que sea contratado. La mayoría del personal en la empresa es operativa.

3. INDICADORES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cálculo

Medidas de cambio emprendidas / Medidas de cambio propuestas = $4/6 = 66,67\%$

Evaluaciones de cambio / Total de cambios = $2/6 = 33,33\%$

Interpretación

Del 100% de las medidas de cambio propuestas, 66,67% han sido ejecutadas.

Del 100% de los cambios que han sido realizados, el 33,33% han sido evaluados.

Meta Referencial: 85%

Análisis

Las medidas de cambio son acciones que permiten mejorar las actividades dentro de la empresa. En calzado Hidalgo, la mayoría de estas medidas se han realizado, sin embargo, un mínimo de ellas ha sido sometidas a procesos de evaluación.

Fuente: Auditoría de Gestión
Elaborado por: Andrés Bayas

3.1.4 Dirección

Esta etapa de la auditoría de gestión consiste en: impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada uno de los colaboradores, en cada área, con el objetivo de que el conjunto de las mismas conlleve a cumplir la planificación de modo eficaz.

Consta de tres etapas:

- Mando o Autoridad
- Comunicación

En este proceso se transmite y se recibe la información, llevando al centro de comunicación la información necesaria, las órdenes de acción ordenadas debidamente.

- Supervisión

Comprobar que las acciones se están haciendo de la forma en la que fueron planificadas.

En esta fase se concluye el examen de auditoría, el auditor debe presentar el informe, el cual es un resumen de los resultados obtenidos con el examen, deben estar incluidas los aspectos más relevantes, la opinión del auditor y las recomendaciones.

3.1.5 Indicadores de Gestión en la Dirección

Tabla # 11 Indicadores de Gestión en la Dirección

	INDICADORES DE LIDERAZGO	Ref PND 1/3 004
---	---------------------------------	-----------------------

Cálculo

Número de jefes departamentales / Total de trabajadores = $2/25 = 8\%$

Personal que acepta el liderazgo / Total de trabajadores = $25/25 = 100\%$

Interpretación

Del 100% del personal, el 8% está representado por jefes de departamento.

Del 100% del personal acepta el liderazgo.

Análisis

En la empresa todos los trabajadores están conscientes de la importancia de tener un líder, para que sea el representante con la finalidad de comunicar las inquietudes que ellos tengan con los altos mando, así como dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2 INDOCADORES DE MOTIVACIÓN

Cálculo

Incentivos Otorgados / Total de Incentivos = $4/4 = 100\%$

Tipos de Incentivos / Total de incentivos = $2/4 = 50\%$

Interpretación

El 100% de los incentivos ofrecidos al personal son otorgados.

Análisis

La empresa incentiva a los trabajadores con bonos, obsequios y capacitaciones, puesto que se considera una manera eficiente de motivar a que el personal trabaje día a día con una actitud positiva e incrementar su productividad.

2 INDICADORES DE COMUNICACIÓN

Cálculo

Canales de comunicación / Total de áreas *100= $6/8 *100 = 75\%$

Canales empleados/ Medios establecidos *100 = $4/6*100 = 66,67\%$

Interpretación

El 75% de los canales de comunicación implantados son utilizados en todas las áreas de la organización y se emplean el 66,67% de los canales de comunicación del 100% de medios establecidos para el uso.

Análisis

En la empresa se implantaron 6 canales de comunicación, para 8 áreas que conforman la empresa de acuerdo a su estructura.

Además, en la presente investigación se puede evidenciar que los medios establecidos en la empresa son:

- Memos
- Oficios

- Teléfono
- Internet
- Correo electrónico
- Sms

Y los medios utilizados en todas las áreas son:

- Memos
- Oficios
- Teléfono
- Sms

3 INDICADORES DE MOTIVACIÓN

Cálculo

Personal que recibe incentivos / Total de personal *100= $3/35 *100 = 8,57\%$

Incentivos utilizados / Total de incentivos *100 = $4/5 * = 80 \%$

Interpretación

Del 100% de empleados de la empresa el 8,57% recibe incentivos y el 80% de los incentivos son utilizados del total del 100%.

Análisis

Calzado Hidalgo otorga incentivos a 3 de sus 35 empleados.

Los incentivos establecidos son:

- Reconocimiento Público
- Capacitaciones

- Refrigerios
- Bono por cumplimiento de metas
- Viajes de distracción

Los incentivos entregados son:

- Reconocimiento Público
- Capacitaciones
- Refrigerios
- Bono por cumplimiento de metas

La implementación de incentivos en la empresa para reconocer el trabajo del personal ha desarrollado un clima laboral agradable de reconocimiento y esfuerzo para mejorar la productividad y eficiencia.

4 INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES

Cálculo

Decisiones programadas / Total de decisiones *100= $4/5 * 100 = 80\%$

Métodos utilizados en la toma de decisiones / Métodos definidos *100 =
 $2/2 * 100 = 100 \%$

Interpretación

El 80% del total de decisiones que toma la empresa son programadas y se aplica el 100% de los métodos definidos.

Análisis

Al recabar los datos en la empresa se puede evidenciar que las tomas de decisiones son programadas ya que de 5 decisiones totales las 4 fueron programadas.

Los métodos para la toma de decisiones definidos son:

- Método grupal
- Método individual

La aplicación de los directivos de los 2 métodos establecidos permite que la organización se desarrolle favorablemente de manera eficiente y continua.

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

3.4.2 Indicadores de Eficiencia y Eficacia

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados



1 INDICADORES DE EFICIENCIA

Ref
PND
1/2 003

Cálculo

$$\text{Costos de los insumos} / \text{Costo de Producción} = 86327.90/157453.06 = 54.83\%$$

Del total de los costos de producción de la compañía el 54.83% representa el costo de los insumos

Interpretación

Del total de los costos de producción de las plantas producidas del 54.83% representada el costo de los insumos que se utilizan para la elaboración del calzado, ya que el resto se lo distribuye entre la mano de obra, y costos indirectos de fabricación

Análisis

Una vez realizada la investigación se determina que el mayor porcentaje de costos incurridos están direccionado a los insumos el cual cumple con un rango aceptable en la elaboración del calzado

1 INDICADORES DE EFICIENCIA

Cálculo

$$\text{Valor de los equipos y maquinaria area de produccion} / \text{Activo Fijo} = 14960/95669.32 = 15.64\%$$

Interpretación

Mediante un análisis del balance General de "CALZADO HIDALGO", se determino que del total del activo fijo que posee la compañía el 15.64% pertenece a los equipos y maquinaria que se utilizan en el área producción como son: maquinas cosedoras.

Análisis

Una vez realizada la investigación se determina que la mayor parte de activos fijos esta compuesta por la maquinaria de producción el cual cumple un rango aceptable ya que de este depende la producción

1 INDICADORES DE EFICACIA

Cálculo

Inventario de productos en proceso / Inventario de Producto terminado =
 $31345.23/40583.27= 77,24\%$

Interpretación

Mediante un análisis del balance General de la empresa "Calzado Hidalgo" se determina que existe un 77.24% de producto terminado en comparación con los productos terminados

Análisis

Una vez realizada la investigación se determina que un 67% son productos en proceso los cuales cumplen un rango aceptable pero sería bueno revisar el tiempo de ejecución de trabajo en cada parte del proceso para poder cumplir con la meta establecida

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoria de Gestión

3.1.6 Control

Es necesario que la empresa con estructura de control interno adecuada y eficiente, así como un monitoreo permanente con la finalidad de prevenir deficiencias y en el caso de que no se puedan evitar las mismas corregirlas de forma oportuna.

El riesgo en una auditoría gestión, quiere decir el auditor esta consiente de cierto nivel de incertidumbre, la cual está relacionada con:

- ✓ La calidad de los hallazgos
- ✓ La eficiencia en de las actividades de control interno

- ✓ Presentación de los estados contables
- ✓ Los riesgos que debe enfrentar la auditoría

Las categorías del riesgo de auditoría son:

- Riesgo inherente: están asociados la naturaleza de la temática
- Riesgo de control: controla la eficiencia de los procesos
- Riesgo de detención: cuidan que los riesgos no afecten la temática

3.1.7 Indicadores de Control

Tabla 12 # Indicador de Gestión en el Control

	1. INDICADORES DE NATURALEZA	Ref PND 1/4 005
--	-------------------------------------	-----------------------

Cálculo

Controles preventivos / Total de controles *100= 4/4 *100 = 100%

Controles concurrentes / Total de controles *100 = 3/4 * 100 = 75 %

Controles de retroalimentación / Total de controles *100 = 3/4 * 75 = 100 %

Modelos de control implementados / Modelos de control diseñados *100 = 4/4
 * 100 = 100 %

Interpretación

En la empresa los controles preventivos son 100%, el 75% son controles concurrentes y el 50% son controles de retroalimentación del total de controles.

Además el 100% de los controles implementados han sido diseñados por la empresa.

Análisis

Calzado Hidalgo ha diseñado e implementa los siguientes controles:

- Control de calidad producción en la etapa de corte y este es un control preventivo, recurrente y de retroalimentación.
- Control de calidad producción en la etapa de pulido y este es un control preventivo, recurrente y de retroalimentación.
- Control de calidad producción en la etapa de pagado y cocido; y este es un control preventivo, recurrente y de retroalimentación.
- La contadora mantiene un control de verificación financiera de los clientes que solicitan crédito, este es un control preventivo

Los controles diseñados han permitido reducir reprocesos y disminuir desperdicios en la parte de producción y en la parte administrativa disminuir pérdidas de recursos.

2. INDICADORES DE SISTEMAS

Cálculo

Controles automáticos / Total de controles *100= $2/3 * 100 = 66,67\%$

Controles sociales / Total de controles *100 = $3/4 * 100 = 75 \%$

Interpretación

El 66.67% de controles automáticos se aplican en la empresa en los procesos de producción.

Del 100% del total de los controles el 75% son controles sociales aplicados.

Análisis

En la empresa se puede evidenciar que, del total de 3 controles automáticos, 2 se aplican en producción en la etapa de corte y en la etapa de pulido.

La organización aplica 3 de los 4 controles sociales establecidos, siendo estos los siguientes:

- Valores de respeto y orden.
- Prácticas de puntualidad.
- Asistir al lugar de trabajo con pulcritud y sobrios.
- Actitudes de cordialidad al interactuar con el cliente interno y externo.

La aplicación de estos controles ha mejorado la relación entre los funcionarios administrativos y obreros.

1 INDICADORES DE CALIDAD

Cálculo

Procesos enfocados en la calidad / Total de procesos *100= 5/5 *100 = 100%

Total, del personal / Círculos de calidad *100 = 25/25 * = 100 %

Productos defectuosos / Total de productos *100 = 1/5 * = 20 %

Interpretación

El 100% de los procesos de la empresa están enfocados a la calidad, y por ende el 100% del personal están inmersos en círculos de calidad para cumplir con este Objetivo.

Del 100% de la producción el 20% son productos defectuosos.

Análisis

En Calzado Hidalgo los 5 procesos con los que cuenta, tiene como misión alcanzar la calidad, por lo que han realizado círculos de calidad para incluir a todo el personal de la empresa.

La empresa mantiene un plan de calidad para la producción en mismo las consideraciones son:

Mantener un control de calidad en cada etapa de producción

Adquirir materia prima de calidad lo que se complica en ciertas ocasiones y causa ese pequeño desfase que no le permite tener una producción de calidad en el 100%.

Establecer las especificaciones de calidad a través del departamento de Diseño, Desarrollo e Investigación.

Alcanzar estándares de calidad en todas las etapas de producción

Establecer un costo de producción óptimo que haga a la empresa competitiva en el mercado ofreciendo calidad.

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

3.2. Cuadro Resumen

En la siguiente tabla se presenta un resumen del cálculo de los indicadores:

Tabla #13 Matriz de Resumen de Indicadores

INDICADORES DE PLANEACIÓN	OBJETIVO INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	META	% ALCANZADO	% POR ALCANZAR	% IDEAL
Empleados que conocen la visión	Verificar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos y programas, mediante la aplicación de indicadores de gestión	Análisis de proceso administrativo, la nómina de proveedores, clientes, normas internas en la empresa	Ser una empresa líder artesanal que basa su desarrollo y crecimiento en la capacidad de abrir nuevos mercados dentro y fuera del país.	31,43%	85,00%	100%
Empleados que comparten la visión				31,43%	85,00%	100%
Empleados que conocen la misión				31,43%	85,00%	100%
Empleados que comparten la misión				31,43%	85,00%	100%
Indicadores de políticas cumplidas				75,00%	85,00%	100%
Indicadores de políticas aplicadas				75,00%	85,00%	100%
Indicadores de procedimientos aplicados				67,00%	85,00%	100%
Indicadores de procedimientos por áreas				100,00%	85,00%	100%
Acciones Realizadas				75,00%	85,00%	100%
Acciones por áreas				70,00%	85,00%	100%
INDICADORES DE ORGANIZACIÓN						
Mejoras de la empresa	Verificar el cumplimiento de la estructura organizacional y cultura organizacional.	Organigrama estructural, análisis de procesos		67,00%	80,00%	100%
Personal que participa en las mejoras				68,00%	80,00%	100%
Personal reclutado por área				76,00%	80,00%	100%
Personal contratado por área				27,00%	80,00%	100%
Personal Operativo				72,00%	80,00%	100%
Personal Administrativo				28,00%	80,00%	100%
Medidas de cambio emprendidas				67,00%	80,00%	100%
Evaluación de cambio				33,00%	80,00%	100%

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

INDICADORES DE ORGANIZACIÓN						
Jefes Departamentales	Verificar que se haya alcanzado las metas con respecto a liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones,	Análisis de los organigramas, políticas, proceso de administración y diálogo con los empleados de la empresa.		8,00%	85%	100%
Personal que acepta el liderazgo				100,00%	85%	100%
Incentivos otorgados				100,00%	85%	100%
Tipos de incentivos				50,00%	85%	100%
Canales de comunicación				75,00%	85%	100%
Canales empleados				67,00%	85%	100%
Personal que recibe incentivos				9,00%	85%	100%
Incentivos utilizados				80,00%	85%	100%
Decisiones programadas				80,00%	85%	100%
Métodos empleados				100,00%	85%	100%
INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA						
Porcenta de insumos	Verificar que se hayan alcanzado las metas establecidas por la empresa	Análisis del balance general y estado de resultados		55%	45%	40%
Porcentaje de Equipos y Maquinarias				16%	20%	25%
Porcentaje de Producto en Proceso				77%	50%	40%
INDICADORES DE ORGANIZACIÓN						
Controles preventivos	Verificar que se hayan cumplido los procesos en las áreas auditadas, y exista el uso oportuno de activos, muebles, suministros y talento humano de calidad.	Análisis de procesos administrativos, desempeño del personal, reglamento interno, manual de actividades		100,00%	90%	100%
Controles concurrentes				75,00%	90%	100%
Controles de retroalimentación				100,00%	90%	100%
Modelos de control implementados				100,00%	90%	100%
Controles automáticos				67,00%	90%	100%
Controles Sociales				75,00%	90%	100%
Procesos de calidad				100,00%	90%	100%
Círculos de calidad				100,00%	90%	100%
Productos defectuosos					20,00%	90%

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

3.3 Recolección de la Información

3.3.1 Cuestionarios

Tabla #14 Cuestionario de Control Interno Planificación

"CALZADO HIDALGO" AUDITORÍA DE GESTIÓN								Ref CCI 1/1 007	
COMPONENTE: PLANIFICACIÓN									
SUBCOMPONENTE: Procesos									
No.	PREGUNTAS POR ÁREAS DE APLICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	CALIFICACIÓN			
		SI	NO	N/A		SI	NO	N/A	
VISIÓN									
1	¿Conocen los empleados la Visión de Calzado Hidalgo?	X	X		≠ El 93,33% de los obreros no conocen la visión de la empresa	11	14		
2	¿Comparten los empleados la Visión de Calzado Hidalgo?	X	X		≠ El 93,33% de los obreros no conocen la misión de la empresa	11	14		
MISIÓN									
3	¿Conocen los empleados la Misión de Calzado Hidalgo?	X	X		Y	11	14		
4	Comparten los empleados la Misión de Calzado Hidalgo?	X	X		Y	11	14		
POLÍTICAS									
5	¿Cumple con las políticas establecidas en Calzado Hidalgo?	X	X		Y	17	8		
6	¿Aplica las políticas determinadas en su área?	X	X		Y	18	7		
PROCEDIMIENTOS									
7	¿Conoce los procedimientos que se aplican en Calzado Hidalgo?	X	X		≠ Los 4 empleados que conocen los procedimientos son nuevos en la empresa	21	4		
8	¿En su Área de trabajo se aplican todos los procedimientos establecidos?	X	X		≠ Los 4 empleados que desconocen de la aplicación de procedimientos son nuevos	21	4		
PROGRAMAS									
9	¿Usted ejecuta las acciones programadas en Calzado Hidalgo?	X	X		Y	19	6		
10	¿Aplica las acciones programadas de acuerdo a los procedimientos?	X	X		Y	18	7		
CALIFICACIÓN TOTAL= SI						158			
CALIFICACIÓN TOTAL= NO						TOTAL 250 RESPUESTAS			
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT X 100						NC= 158/250			
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC						RI: 100% -63%			

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #15 Cuestionario de Control Interno Organización

"CALZADO HIDALGO" AUDITORIA DE GESTION								
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
COMPONENTE: ORGANIZACIÓN								
SUBCOMPONENTE: ORGANIZACIÓN								
No.	PREGUNTAS POR AREA DE APLICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	CALIFICACION		
		SI	NO	N/A		SI	NO	N/A
	VISION							
1	¿Calzado Hidalgo ha realizado mejoras en las areas que usted realiza su trabajo?	X	X			17	8	
2	¿Ha participado en las mejoras realizadas por Calzado Hidalgo?	X	X			17	8	
	MISION							
3	¿Se realizan procesos de selección de personal?	X	X		Se comprobo que se llevan a cabo los procesos de selección	10	15	
4	¿Es ganador de un proceso de selección de personal?	X	X			5	20	
5	¿Es parte del personal Administrativo de Calzado Hidalgo?	X	X			7	18	
6	¿Es parte del personal Operativo de Calzado Hidalgo?	X	X			18	7	
	CAMBIO ORGANIZACIONAL							
7	¿Se realiza disgnosticos para cambios?	X	X			17	8	
8	¿Conoce si se realizan informes de evaluacion de cambio?	X	X			8	17	
CALIFICACION TOTAL= SI						99		
CALIFICACION TOTAL= NO					TOTAL 200 RESPUESTAS	101		
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT X 100					NC= 99/200	50%		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC					RI: 100% -50%	50%		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla # 16 Cuestionario de Control Interno Dirección

"CALZADO HIDALGO" AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							Ref. CCI.	
COMPONENTE: DIRECCIÓN							1/4 010	
SUBCOMPONENTE: Procesos								
No.	PREGUNTAS POR ÁREAS DE APLICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	CALIFICACIÓN		
		SI	NO	N/A		SI	NO	N/A
LIDERAZGO								
1	¿Conoce el número de jefes departamentales de Calzado Hidalgo?	X	X		≠ Los 4 empleados que no conocen los jefes departamentales son nuevos en la empresa	21	4	
2	¿Acepta se liderado en su trabajo en la empresa?	X			W Ç	25		
COMUNICACIÓN								
3	¿Conoce los canales de comunicación que se realizan en la empresa?	X	X		W	19	6	
4	¿Aplica los medios de comunicación establecidos en su área?	X	X		W	17	8	
MOTIVACIÓN								
5	¿Los empleados son motivados de alguna manera?	X			W Ç	25		
6	¿Conoce los tipos de incentivos implantados en Calzado Hidalgo?	X	X		≠ Los 4 empleados nuevos saben que hay incentivos, pero no de que tipo	21	4	
TOMA DE DESICIONES								
7	¿Las decisiones que los miembros de la empresa toman son programadas?	X	X		W	20	5	
8	¿Se utilizan los métodos de toma de desiciones definidos?	X	X		≠ Los 14 empleados respondieron no, porque no saben los metodos de desiciones definidos	11	14	
CALIFICACIÓN TOTAL= SI						159		
CALIFICACIÓN TOTAL= NO						41		
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT X 100						NC= 159/200		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC						RI: 100% -80%		
						80%		
						20%		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #17 Cuestionario de Control Interno Dirección


"CALZADO HIDALGO" AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						Ref. CCI.		
COMPONENTE: DIRECCIÓN						1/5 011		
SUBCOMPONENTE: Procesos								
No.	PREGUNTAS POR ÁREAS DE APLICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	CALIFICACIÓN		
		SI	NO	N/A		SI	NO	N/A
NATURALEZA								
1	¿Se realiza controles recurrentes en los procesos?	X			✓ Ç	25		
2	¿Se realiza controles diarios en los procesos productivos?	X	X		✓	19	6	
3	¿Se realiza retroalimentación cuando se realiza los controles?	X	X		✓	19	6	
4	¿Se cuenta con algún modelo de control para ejecutar las áreas?	X	X		✓ Ç El personal conoce los modelos de control porque están dados por escrito a todas las áreas	19	6	
SISTEMAS								
5	¿Conoce los controles que se deben aplicar en la etapa de producción?	X	X		✓	17	8	
6	¿Se controla al personal que labora en la empresa en su puntualidad, aseo y respeto con los demás?	X	X		✓	19	6	
CALIDAD								
7	¿Conoce los procesos de calidad implantados en Calzado Hidalgo?	X			✓ Ç El personal conoce los procesos de calidad porque están dados por escrito a todas las áreas	25		
8	¿Es parte de un círculo de calidad?	X			✓ Ç	25		
9	¿Hay productos defectuosos en la producción de Calzado Hidalgo?	X	X		✓ Se ha conseguido mejorar en un porcentaje considerable la calidad de la producción	24	1	
CALIFICACIÓN TOTAL= SI						198		
CALIFICACIÓN TOTAL= NO						TOTAL 255 RESPUESTAS		
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT X 100						NC= 198/225		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC						RI: 100% -88%		
						88%		
						12%		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

3.3.2 Entrevistas

Tabla #18 Entrevista al Gerente de Calzado Hidalgo

 <p>“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017</p>		<p>Ref ET 1/1 012</p>
1. ENTREVISTA		
<p>Nombre del entrevistado: Patricio Hidalgo Cargo: Gerente General de la empresa “Calzado Hidalgo”</p>	<p>Fecha: Jueves, 05 de abril del 2018 Hora: 08:00 am Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>1.- ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa? Hoy en día la empresa tiene una gran proyección hacia crecimiento, a pesar de los obstáculos presentados. Calzado Hidalgo para lograr un lugar importante en el mercado atravesado de altos y bajos, pero a base de constancia y sacrificio hacia dónde se han conseguido resultados favorables.</p> <p>2.- ¿Cuáles piensa usted que son las principales fortalezas y de la empresa? La principal fortaleza es aceptación en el mercado y la eficiencia por parte del equipo de trabajo, los proveedores son otra fortaleza, ya que están calificados y tienen disponibilidad de materia prima de alta calidad.</p> <p>3.- ¿La empresa cuenta un manual de funciones y de descripciones de cargos establecido en la empresa? Si cuenta con manual de funciones establecidas de cada una de las áreas de trabajo.</p> <p>4.- ¿Cuáles son las expectativas que usted tiene sobre la Auditoría de gestión? Que los hallazgos que se presenten en la auditoría nos ayuden a mejorar las falencias y a potencializar las fortalezas para incrementar índice de utilidades.</p>		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #19 Entrevista al Representante del Departamento de Compras



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

Ref
ET
1/2 013

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2017 2. ENTREVISTA CON EL
REPRESENTANTE DE COMPRAS**

Nombre del entrevistado: Andrés
Rodríguez
Cargo: Representante del compras de la
empresa

Fecha: Jueves, 05 de Abril del 2017
Hora: 08:00 am
Lugar: Instalaciones de la empresa

1.- ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa Calzado Hidalgo?

El tiempo que trabajo en Calzado Hidalgo es de tres años.

2.- ¿Que dificultades existen el departamento de compras?

La mayor dificultad son las transacciones de compras, ya que las mismas requieren un juicio de valor, y es difícil medir la calidad de ese juicio.

3.- ¿Tiene conocimientos de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución trabajo?

Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado) y salubridad.


4.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?

El proceso de compras inicia con la recepción de la solicitud de compras tomando en cuenta la planificación realizada por el departamento de producción, y finaliza con la recepción y verificación de la calidad, seguidamente se procede al ingreso en el sistema informático de la empresa.

Al inicio de cada año se realiza el plan anual de compras, se revisa cada semana los requerimientos de materia prima para la producción, se corrobora la existencia de materia prima y se despacha hacia los procesos, se convoca a reunión por semana de comité de compras para ejecutar el plan semanal antes mencionado y se elabora la autorización de los pedidos a los proveedores, estos se los hacen vía telefónica, seguidamente se hace el seguimiento de los pedidos hechos a los proveedores, se ejecuta la recepción de los materiales y se revisa la calidad, cantidad y plazos, una vez hecho esto se entrega el informe al departamento contabilidad.


Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #20 Entrevista al Representante de Administración

 <p style="text-align: center;">“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 ENTREVISTA CON EL REPRESENTANTE DE ADMINISTRACIÓN</p>		Ref ET. 1/3 014
<p>Nombre del entrevistado: Mario Arias</p> <p>Cargo: Representante de Administración de la empresa</p>	<p>Fecha: Martes, 05 de Abril del 2018</p> <p>Hora: 08:00 am</p> <p>Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>1.- ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa Calzado Hidalgo? El tiempo que presta los servicios es 4 años.</p> <p>2.- Que dificultades presenta la administración de la empresa? Una de las más importantes dificultades es determinar las necesidades se requieren ser evaluarlas</p> <p>3.- ¿Tiene conocimientos de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución trabajo? Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado).</p> <p>3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento? El proceso de Administración consiste en verificar que todos los departamentos cumplan sus funciones de manera correcta.</p>		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo
Elaborado por: Andrés Bayas


Tabla #21 Entrevista al Jefe de Producción de la Empresa

	<p>“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 ENTREVISTA CON EL JEFE DE PRODUCCIÓN</p>	<p>Ref ET. 1/4 015</p>
<p>Nombre del entrevistado: Ángel Villacis Cargo: Jefe de Producción de la empresa</p>	<p>Fecha: Jueves, 05 de abril del 2018 Hora: 08:00 am Lugar: Instalaciones de la empresa</p>	
<p>3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?</p> <p>La producción tiene la finalidad de satisfacer la demanda del producto. Calzado Hidalgo cuenta con el suficiente personal adecuado para desarrollar esta actividad.</p> <p>Para ello se requiere tomar varias decisiones acerca de la productividad, entre las más importantes son cuanto se va a producir y como se va a producir para de esta manera incrementar los beneficios,</p> <p>Las actividades de producción son planificadas, organizadas, controladas y ejecutadas con el objetivo de dar cumplimiento a los pedidos establecidos manteniendo la calidad y productividad.</p> <p>Recepción de pedidos, planificación de la producción en base a la orden de ingreso de pedidos, control del proceso de producción con el objetivo de cumplir las normas de calidad hasta la entrega final del producto a bodega de producto terminado, la entrega se la realiza semanalmente se entrega los pedidos autorizados</p> <p>El envío a bodega de producto terminado y se procede a revisar las existencias en stock y revisar la orden de pedido, se realiza la entrega de la orden de pedido al gerente de producción.</p> <p>Elaborar órdenes de producción en el sistema informática de la empresa, enviar la orden de requerimiento de materia prima a bodega.</p> <p>En el proceso de corte se reciben la materia prima para la producción, y seguidamente se entrega el producto entrega a la siguiente etapa del proceso, en cada etapa se sigue el proceso y se libera el producto entregándola a la siguiente etapa, antes verificar la calidad.</p>		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

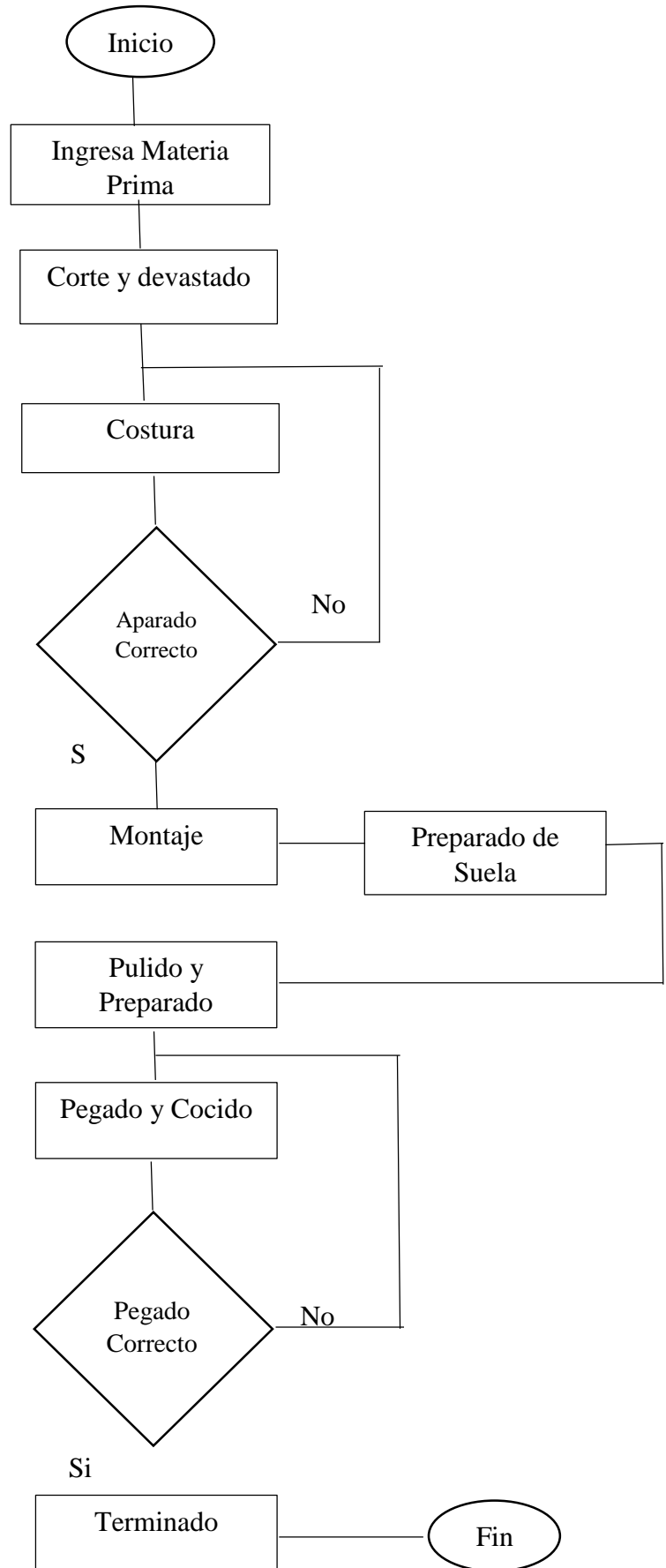
Tabla #22 Entrevista con el Representante de Ventas

 “CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN		Ref ET. 1/5 016
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 ENTREVISTA CON EL REPRESENTANTE DE VENTAS		
Nombre del entrevistado: Santiago Morales Cargo: Jefe de Ventas de la empresa	Fecha: Jueves,05 de abril del 2018 Hora: 08:00 am Lugar: Instalaciones de la empresa	
<p>1.- ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa Calzado Hidalgo? Trabajo en la empresa desde hace es 6 años.</p> <p>2.- Que dificultades presenta el departamento de Ventas? La falta de materia prima en bodega.</p> <p>3.- ¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución trabajo? Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado) y salubridad en el lugar de trabajo ejecución del trabajo.</p> <p>3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento? A cargo de este departamento está la comercialización de los productos, también se verifica entrega oportuna de pedidos y cobranza de facturas en los tiempos estipulados en las políticas de la empresa. Se elabora una hoja de ruta para los clientes, recepción de las rutas planificadas, se programan visitas a clientes, se receptan los pedidos y se registran el requerimiento del cliente, se entregan los pedidos al gerente de ventas para aprobación. En caso de que el producto sea nuevo se verifica si se cumple con las políticas de ventas para producción, y se realiza la planificación con el gerente de producción para fijar la fecha de entrega, se comunica con el cliente para confirmar si está de acuerdo con pedido.</p>		

Fuente: Empresa Calzado Hidalgo

Elaborado por: Andrés Bayas

3.3.3 Diagrama de Proceso de Elaboración del Calzado



3.3.4 Hoja de Marcas

En la tabla que a continuación se presenta están especificados todos los símbolos que se usaron como referencia en el examen de auditoría.

Tabla #23 Tabla de Marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado
≠	Inexistencia de manuales
∧	Analizado
ε	Comprobado
Ç	Cumplido
m _✓	Metas alcanzadas
Ⓟ	Pendiente

REFERENCIA	CONCEPTO
Pond.	Ponderado
Calif	Calificación
Cod.	Código
Punt.	Puntaje
Ref.	Referencia
PT	Papel de trabajo
ET	Entrevista
CNDE	Cedula Narrativa de Ejecución
RCC	Rangos para calificación de cuestionario
REF	Referencia

CI	Cedula de Identidad
PAD	Programa de auditoria
PE	Políticas de la empresa
RIE	Reglamento Interno de la empresa
CCI	Cuestionario de control Interno
MR	Medición del riesgo
PPV	Propuestas prácticas y viables
EC	Encuesta
CANT	Cantidad

Elaborado por: Andrés Bayas

CAPÍTULO IV

INFORME DE AUDITORÍA

4.1 Informe de Auditoría

Borrador del Informe

Antes de que el informe sea presentado, es necesario hacer una revisión minuciosa para garantizar la efectividad de los resultados, para lo cual se deben contemplar que el informe a presentar tenga los siguientes aspectos:

- Las normas de auditoría
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Principios de administración.

- Los conocimientos del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

Informe Definitivo

Este es el resultado final de la auditoría, este contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que han sido encontrados en el transcurso de la auditoría. Existen dos tipos de informes.

Informe estándar

Son aquellos que contienen la información general de los hallazgos y se establecen opiniones de los estados financieros. Este informe se recomienda para las empresas que ya han tenido auditorías anteriormente, y consta de:

- Carta de dictamen
- Estados financieros.
- Notas aclaratorias.

Informes Largos

Son recomendables de elaborar cuando en las empresas, el personal del departamento de contabilidad no está muy capacitado y la administración requiere de una auditoría, además de para conocer la opinión del auditor con respecto a la situación de la empresa, si no también es necesario un análisis en donde se encuentren las razones y detalles sobre las operaciones y la situación de la empresa (Cepeda, 1997)

La estructura del informe largo debe ser:

- Carta de dictamen.
- Estados financieros.
- Notas aclaratorias.

- Conclusión.
- Recomendaciones.

Partes del informe

- Título
- Destinatario
- Párrafo introductorio.
- Párrafo de alcance.
- Párrafo de opinión.
- Nombre del despacho.

Informe de Auditoría

No existe un formato específico para la elaboración de este informe, pero se recomienda que inicie con un resumen de hallazgos conclusiones y recomendaciones. Debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Hechos:** Se relacionan entre los antecedentes, proyecciones, finanzas, ejecución, programas.
- **Hallazgos:** Es el análisis de nivel de alcance de los objetivos y a que costos se consiguieron los mismo.
- **Recomendaciones:** Constituyen las pautas de acción cuantificando los ahorros esperados y otros beneficios.

El informe de Auditoría de Gestión está compuesto por.

- **Introducción:** Se plantean los objetivos que fueron definidos en la etapa planificación.

- **Conclusiones:** Se manifiesta los hallazgos encontrados de una forma resumida, el nivel de cumplimiento y las causas y condiciones del mismo.
- **Cuerpo del informe:** Se presenta una valoración de la eficacia de las condiciones en las que se encontró la empresa. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** Estas deben redactarse de forma general sin comprometer a la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la empresa.
- **Anexos:** Son todos los documentos adicionales que respaldan el examen de auditoría
- **Síntesis:** resumen que refleja los hallazgos más importantes.
- **Seguimiento:** Es el control que se ejerce durante un periodo de tiempo determinado con la finalidad de verificar la validez de los hallazgos mostrados y las recomendaciones.

Dictamen de Auditoría

Es un documento de tipo formal que suscribe el contador público una vez concluido el examen, está elaborado en base a las normas de la profesión. En este documento se establece la opinión del auditor sobre los hallazgos encontrados. Existen cuatro tipos de dictamen: sin salvedades, con salvedades, adverso y abstención de opinión.

Dictamen sin salvedades

Este tipo de opinión se da cuando una vez culminado el examen los estados financieros presentados por la empresa en el balance general, estados de resultados,

flujo de caja, estados de cambios en el patrimonio, cumple con todos los principios de contabilidad.

Dictamen con salvedades

Se emite cuando los balances anteriormente mencionados cumplen con los principios de contabilidad, pero existe algún desperfecto que afecta directamente a los resultados del periodo en análisis es decir a la utilidad de la empresa.

Dictamen adverso.

Se presenta cuando los balances presentados por la empresa no se cumplen con los principios de contabilidad y se detallan las razones por las cuales no se dio cumplimiento a dichos principios.

Dictamen de opinión.

Se da cuando los estados financieros no están razonables y no cumplen con los principios de contabilidad y cuando la empresa pone restricciones al examen de auditoria.

Informe de Auditoría

Auditoría de Gestión a la empresa “Calzado Hidalgo”, en período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.

Ambato, 25 de junio del 2018.

Ing. Patricio Hidalgo

Gerente de “Calzado Hidalgo”

Presente.

En concordancia con la Auditoría de Gestión de los procesos de Compras, Administración, Producción y Ventas de la empresa Calzado Hidalgo, en el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de diciembre del 2017. Se ha hecho una evaluación al control interno, tomando como referencia las normas de auditoría que establecen que el auditor tenga un conocimiento global y específico de los procesos auditados.

La finalidad del control interno es brindar al departamento de administración de la empresa la garantía en el alcance de los objetivos, la eficiencia de los procesos y cumplimiento de leyes, políticas y reglamentos, tomando en cuenta que se pueden obtener un nivel de seguridad razonable, pero no la seguridad absoluta del desarrollo de la gestión administrativa en la empresa.


A causa de las limitaciones que se pueden presentar en cualquier sistema de control interno, pueden existir errores, y no ser identificados, esto representa una debilidad importante, que da lugar a una probabilidad remota, que un suceso no deseado no sea prevenido o identificado a tiempo.

Para la planificación y ejecución de la auditoría de gestión para los procesos administrativos de compras, producción y ventas se ha tomado en cuenta el sistema de control interno de Calzado Hidalgo para establecer los procesos de la auditoría, con el objetivo de emitir una opinión acerca de los departamentos analizados, pero no garantiza el funcionamiento del control interno. No obstante, se han encontrado situaciones que llaman la atención, y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación de control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

Analizando los factores que involucran el sistema de control interno y sus procesos, este informe presenta los hallazgos de auditoría que abarcan factores relacionados con deficiencias en las actividades del sistema de control interno que puede repercutir en el cumplimiento de los objetivos y que se detallan a continuación:

4.2 Desviaciones Significativas

Son los grados de aumento o reducciones de cumplimiento en base a las normas aceptadas para la auditoría.

	“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	Ref PT 017
HALLAZGO No1		
PROCEDIMIENTO: INADECUADOS CONTROLES EN LA CUSTODIA DE LA DOCUMENTACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.		
CONDICIÓN: El gerente ha dispuesto que se mantenga un archivo físico de la documentación financiera, en un área alejada a las oficinas administrativas.		
CRITERIO: La gerencia no ha dimensionado el problema legal y financiero que causaría la pérdida de información financiera.		
CAUSA: En Calzado Hidalgo, la dirección no ha considerado que de acuerdo a la normativa legal vigente se debe mantener la información para los organismos de control de los 7 años y no se han implantado los controles adecuados.		
EFECTO: El archivo físico de la información financiera al estar en un lugar distante, sin controles y con el acceso para todos, corre los riesgos de extraviarse, sufrir daños o sustracción; además de causar pérdida de tiempo para las personas que necesitan revisar la información.		

CONCLUSIONES:

La empresa Calzado Hidalgo tiene controles, sin embargo estos son muy blandos, la gerencia ha establecido que se debe llevar un archivo físico y el espacio para el mismo pero no es adecuado y se deben establecer más controles adecuados.

RECOMENDACIONES:

Se debe mantener un archivo físico de la información financiera.

Se debe mantener un archivo digital de la información financiera y cargar a una cuenta virtual (Dropbox, OneDrive).

El espacio físico para el archivo de la documentación financiera debe estar dentro de las oficinas administrativas.

El espacio físico debe contar con todas las seguridades que garanticen la confiabilidad de los documentos

Solo personal autorizado debe tener acceso al espacio físico y a la documentación financiera.

Adquisición de cámaras de seguridad y vigilancia para la empresa.



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2017 HOJA DE HALLAZGO
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

HALLAZGO No2**PROCEDIMIENTO: INADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE
POLITICAS EN LOS DEPARTAMENTOS.****CONDICIÓN:**

Las políticas están establecidas de una manera explícita para cada uno de los departamentos, sin embargo necesitan ser revisadas continuamente para asegurarse que estén acordes a las necesidades cambiantes de la empresa.

CRITERIO:

Para que las políticas sean efectivas, se requiere que estas estén respaldadas por un adecuado sistema de comunicación.

CAUSA:

En Calzado Hidalgo, la dirección no toma muy en cuenta creación e implementación de políticas mediante documentos escritos.

EFFECTO:

Las políticas no son tienen un análisis antes de ser implementadas, lo que desencadena tratamientos injustos de la información, lo que provoca no tengan razones sobre determinadas actividades dentro de los procesos, esto trae como efecto riesgos operacionales.

CONCLUSIONES:

La empresa Calzado Hidalgo tiene políticas, sin embargo la gerencia no informa a los jefes de los departamentos de compras, administración, producción y ventas sobre los cambios antes de su implementación, para que de esta manera no se ocasionen riesgos en las operaciones de las áreas

RECOMENDACIONES:

Es oportuno que las políticas cuenten con un buen sistema de comunicación, la información debe estar organizada en documentos, como respaldo y de esta manera reducir el riesgo en las operaciones de los departamentos.

Elaborado por: Andrés Bayas



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2017 HOJA DE HALLAZGO
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Ref
PT
018

HALLAZGO No 3

**PROCEDIMIENTO: INADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE
POLITICAS EN LOS DEPARTAMENTOS.**

CONDICIÓN:

Las políticas están establecidas de una manera explícita para cada uno de los departamentos, sin embargo necesitan ser revisadas continuamente para asegurarse que estén acordes a las necesidades cambiantes de la empresa.

CRITERIO:

Para que las políticas sean efectivas, se requiere que estas estén respaldadas por un adecuado sistema de comunicación.

CAUSA:

En Calzado Hidalgo, la dirección no toma muy en cuenta creación e implementación de políticas mediante documentos escritos.

EFFECTO:

Las políticas no son tienen un análisis antes de ser implementadas, lo que desencadena tratamientos injustos de la información, lo que provoca no tengan razones sobre determinadas actividades dentro de los procesos, esto trae como efecto riesgos operacionales.

CONCLUSIONES:

La empresa Calzado Hidalgo tiene políticas, sin embargo la gerencia no informa a los jefes de los departamentos de compras, administración, producción y ventas sobre los cambios antes de su implementación, para que de esta manera no se ocasionen riesgos en las operaciones de las áreas

RECOMENDACIONES:

Es oportuno que las políticas cuenten con un buen sistema de comunicación, la información debe estar organizada en documentos, como respaldo y de esta manera reducir el riesgo en las operaciones de los departamentos.

Elaborado por: Andrés Bayas



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Ref
PT
019

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2017**

**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO**

HALLAZGO No 4

**PROCEDIMIENTO: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS.**

CONDICIÓN:

Los jefes de los departamentos no han recibido una adecuada capacitación sobre las funciones que ellos desempeñan en la empresa, para ejecutar las actividades se basan en la experiencia adquirida en los empleos anteriores.

CRITERIO:

Es necesario mencionar que los jefes adquieran conocimientos en base que a las necesidades de la empresa, para ello hay que tomar en cuenta métodos alternativos que ayuden medir los resultados obtenidos a mediante capacitaciones al personal.

CAUSA:

Por desconocimiento no han sido aprovechadas las oportunidades que proporcionan la cámara de Industrias de Tungurahua para la capacitación de los empleados en pro del desarrollo de los procesos.

EFECTO:

No se proporciona información oportuna lo que reduce las oportunidades para la mejorar los procesos de los departamentos.

CONCLUSIONES:

Calzado Hidalgo no ha brindado capacitación a los trabajadores sobre los procesos de los departamentos, su desempeño se basa en experiencia adquirida.

RECOMENDACIONES:

La gerencia debe evaluar e implementar planes de capacitación aprovechando el convenio de la cámara de Industrias de Tungurahua y de esta manera obtener una ventaja competitiva con base en su personal.

Elaborado por: Andrés Bayas



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2017**

Ref
PT
020

**HOJA DE HALLAZGO EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO**

HALLAZGO No 5

**PROCEDIMIENTO: FALTA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO AL
PERSONAL.**

CONDICIÓN:

No existe una revisión periódica al desempeño del personal.

CRITERIO:

Es primordial desarrollar un cronograma de evaluación al desempeño al personal, con periodos de tiempo y estándares definidos adecuadamente, que permitan medir los resultados obtenidos a través.

CAUSA:

Los estándares y periodos de evaluación de desempeño no se están bien fundamentados.

EFECTO:

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de compras, inventarios, producción y ventas, acorde con los requerimientos de la empresa.

CONCLUSIONES:

Calzado Hidalgo no ha brindado capacitación al personal de los procesos que desempeñan en cada departamento, los trabajadores laboran en base a la experiencia adquirida, es importante evaluar la el trabajo que realiza el personal.

RECOMENDACIONES:

La gerencia establecer los programas periódicos de capacitación aprovechando el convenio de la cámara de Industrias de Tungurahua, y de esta manera obtener una ventaja competitiva con base en su personal.

Elaborado por: Andrés Bayas



**“CALZADO HIDALGO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Ref
PT
021

PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

HALLAZGO No 6

PROCEDIMIENTO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LOS DEPARTAMENTOS.

CONDICIÓN:

Los departamentos no cuentan con objetivos dentro de la planificación estratégica, razón por la cual los jefes de los departamentos han determinado individualmente metas para desempeñar sus funciones.

CRITERIO:

La planificación estratégica establecida en Calzado Hidalgo debe incluir a los procesos de los departamentos y operaciones de manera detallada.

CAUSA:

La gerencia no ha direccionado la planificación estratégica a todos los departamentos.

EFECTO:

La ausencia de una planificación adecuada a la necesidad de los departamentos de la empresa, acorde con los requerimientos de la empresa el personal para aumentar el rendimiento y poder enfrentar las situaciones que se presente en un futuro.

CONCLUSIONES:

La empresa Calzado Hidalgo al no tener objetivos y metas bien definidos, no posee una estrategia adecuada, por lo cual cada departamento crea sus propios para satisfacer al cliente. Es importante establecer objetivos claros ya que representan una base para el desempeño del personal en cada departamento.

RECOMENDACIONES:

La gerencia elaborar una planificación estratégica, para todos los departamentos, puesto que representa una herramienta para la toma de decisiones oportunas y poder afrontar los cambios y retos del sector de cuero y calzado y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoria de Gestión

CALZADO HIDALGO		Ref PT 022 CND
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017		
CÉDULA NARRATIVA DE LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN		
FASE	ACTIVIDAD	
1. VISITA PRELIMINAR	En esta fase se realizó una inspección a la empresa Calzado Hidalgo. Se confirmó que en las instalaciones se fabrica y se comercializa calzado industrial, se recorrió los diferentes departamentos conociendo las actividades que realiza cada empleado, se solicitó de forma verbal la documentación como el ruc, se pidió acceso al sistema que utilizan, así como también la lista de empleados, clientes y proveedores.	
2. DESARROLLO DEL PROYECTO DE AUDITORÍA	En esta fase se realizó las entrevistas al gerente y al personal de la empresa, con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, y detectar posibles errores en los departamentos auditados.	
3. REVISIÓN DE HALLAZGOS EN EL PROCESO	Se analizó la información recogida a través de encuestas y entrevistas al personal de la empresa, para verificar el nivel de cumplimiento de las actividades.	
4. INFORME	Se elaboró el informe con los hallazgos mediante los papeles de trabajo respectivos	

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoría de Gestión

4.2.1 Interpretación de resultados

PONDERACIÓN	OBSERVACIÓN	SIGNIFICADO
25 -21	Excelente	Se cumple las expectativas
20 – 16	Bueno	Frecuentemente se cumple las expectativas
15 -11	Regular	Algunas veces se cumple la expectativas
10 - 6	Malo	No se cumple las expectativas
5 - 1	Muy Malo	No se cumple las expectativas

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoría de Gestión

4.2.2 Determinación de Riesgo


“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								Ref PT 023 CCI 1/1
COMPONENTE: PLANIFICACIÓN								
SUBCOMPONENTE: Procesos								
No.	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			Puntaje Optimo	Observación
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A		
1	X	X		11	14		11	Regular
2	X	X		11	14		11	Regular
3	X	X		11	14		11	Regular
4	X	X		11	14		11	Regular
5	X	X		17	8		17	Bueno
6	X	X		18	7		18	Bueno
7	X	X		21	4		21	Excelente
8	X	X		21	4		21	Excelente
9	X	X		19	6		19	Bueno
10	X	X		18	7		18	Bueno
Componente: Organización								
No.	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			Puntaje Optimo	Observación
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A		
1	X	X		17	8		17	Bueno
2	X	X		17	8		17	Bueno
3	X	X		10	15		10	Malo
4	X	X		5	20		5	Muy malo
5	X	X		7	18		7	Malo
6	X	X		18	7		18	Bueno
7	X	X		17	8		17	Bueno
8	X	X		8	17		8	Malo

Componente: Dirección								Ref PT 023 CCI 2/2
No.	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			Puntaje Optima	Observaciones
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A		
1	X	X		21	4		21	Excelente
2	X			25			25	Excelente
3	X	X		19	6		19	Bueno
4	X	X		17	8		17	Bueno
5	X			25			25	Excelente
6	X	X		21	4		21	Excelente
7	X	X		20	5		20	Excelente
8	X	X		11	14		11	Malo
Componente: Control								
No.	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN			Puntaje Máximo	Observaciones
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A		
1	X			25			25	Excelente
2	X	X		19	6		19	Bueno
3	X	X		19	6		19	Bueno
4	X	X		25			25	Excelente
5	X	X		17	8		17	Bueno
6	X	X		19	6		19	Bueno
7	X			25			25	Excelente
8	X			25			25	Excelente
9	X	X		24	1		24	Bueno

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Calzado Hidalgo

4.2.2.1 Medición de Riesgo

	“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN	Ref PT 024 MR																																							
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017																																									
MEDICIÓN DE RIESGO																																									
Medición del riesgo inherente																																									
<p>A causa de la ausencia de control en los departamentos se estima que el riesgo inherente es de 25%, (riesgo bajo alto) los datos se basan en los valores del personal, ya que no existe un sistema estructurado de control interno.</p>																																									
<p>Riesgo 15% (Bajo Alto), es decir debe mejorar, ya que evidencia un nivel de control ineficaz que podría estar desencadenando en la ineficiencia e ineficacia de los procesos estudiados.</p>																																									
<p>Medición del riesgo de detección. Tonando en cuenta el índice inherente y el riesgo de control se calcula que el riesgo de detección, va a ser medio bajo, por lo tanto, se estima un 9%, este porcentaje se debe al criterio con el cual diseña procedimientos, técnicas suficientes, y herramientas para la obtención de evidencia válida.</p>																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #808000; color: white;">CONFIANZA</th> <th style="background-color: #808000; color: white;">MINIMO</th> <th style="background-color: #808000; color: white;">ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #808000; color: white; text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">88,89%</td> <td style="text-align: center;">99,99%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">77,78%</td> <td style="text-align: center;">88,88%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td style="text-align: center;">67,67%</td> <td style="text-align: center;">77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #808000; color: white; text-align: center;">MEDIO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">55,56%</td> <td style="text-align: center;">66,66%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">44,45%</td> <td style="text-align: center;">55,55%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td style="text-align: center;">33,34%</td> <td style="text-align: center;">44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #808000; color: white; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">22,23%</td> <td style="text-align: center;">33,33%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Medio</td> <td style="text-align: center;">11,12%</td> <td style="text-align: center;">22,22%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td style="text-align: center;">0,01%</td> <td style="text-align: center;">11,11%</td> </tr> </tbody> </table>			CONFIANZA	MINIMO	ALTO	ALTO			Alto	88,89%	99,99%	Medio	77,78%	88,88%	Bajo	67,67%	77,77%	MEDIO			Alto	55,56%	66,66%	Medio	44,45%	55,55%	Bajo	33,34%	44,44%	BAJO			Alto	22,23%	33,33%	Medio	11,12%	22,22%	Bajo	0,01%	11,11%
CONFIANZA	MINIMO	ALTO																																							
ALTO																																									
Alto	88,89%	99,99%																																							
Medio	77,78%	88,88%																																							
Bajo	67,67%	77,77%																																							
MEDIO																																									
Alto	55,56%	66,66%																																							
Medio	44,45%	55,55%																																							
Bajo	33,34%	44,44%																																							
BAJO																																									
Alto	22,23%	33,33%																																							
Medio	11,12%	22,22%																																							
Bajo	0,01%	11,11%																																							

- ✓ Los departamentos adelantan la planificación estratégica, por lo que tienen una guía para el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas.
- ✓ En la estructura de la empresa es y están correctamente asignadas y coordinadas las funciones de los departamentos.
- ✓ Se aplican indicadores de rendimiento para los procesos de cada departamento, no se presta la importancia que merece la medición del desempeño del personal.

Medición del riesgo de control

Una vez ejecutada la evaluación de control se obtuvo los siguientes datos: Con el objetivo de determinar el índice de confianza siguiente matriz, teniendo en cuenta que el resultado de la aplicación del cuestionario fue del 67%, el nivel de confianza y el riesgo del Control Interno de los departamentos de la empresa Calzado Hidalgo

RIESGO	CONFIANZA	
Alto	Baja	15%- 50%
Moderado Alto	Moderada Baja	51%- 59%
Moderado	Moderada	60%-66%
Moderado Bajo	Moderada Alta	67%-75%
Bajo	Alta	76%-95%

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = 165/140$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0,84848485 \times 100 = 85\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 100\% -$$

$$\text{Nivel de confianza Nivel de}$$

$$\text{Riesgo} = 100 - 85\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 15\%$$

El resultado anterior indica que los departamentos tienen un índice de

confianza del 85% (Bajo alto) y un nivel de **Riesgo de Auditoría**

En base a los porcentajes determinados mediante el análisis a los departamentos de la empresa.

Riesgo de Auditoría= riesgo Inherente* Riesgo de Control* Riesgo de Detención.

$$\mathbf{RA= RI*RC*RD}$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0,25*0,15*0,09)$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0,003375)*100$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,3375\%$$

Con el valor calculado del riesgo de auditoría se resuelve que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1, 34% evidenciado por los controles de los procesos en los departamentos y pueden ser identificados por las instrucciones del auditor.

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoría de Gestión

4.3 Conclusiones

Calzado Hidalgo cuenta con políticas, sin embargo, el gerente no informa sobre todos los cambios que estas presentan a los jefes de los departamentos de: administración, compras, ventas y producción, lo que desencadena riesgos en las operaciones.


La poca capacitación a los empleados por parte de la organización de los departamentos de: administración, producción compras y ventas no han tenido la eficiencia esperada en sus procesos ya que se desempeñan empíricamente.

En Calzado Hidalgo no se ha analizado la importancia de un sistema de evaluación al desempeño del personal.

La ausencia de objetivos claros y bien definidos, trae como consecuencia que no exista una estrategia apropiada para la consecución de los mismos, además los departamentos han optado por plantearse sus propios objetivos.

Existen deficiencias en los procesos sin embargo la empresa tiene acogida por su calidad de calzado teniendo en su mercado empresas que han trabajado por años.

4.3.1 Papeles de Trabajo

 CALZADO HIDALGO AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE					Ref PT 025 CCI 1/1
ACTIVIDADES A REALIZAR	RE F	EJECUTAD O	FECHA	OBSERVACIÓ N	
Visita a las áreas para auditar	√	Auditor	2018/04/02		
Recolección de la información	PE	Auditor	2018/04/03	Organigramas	
Entrevista al gerente	EC	Auditor	2018/04/05		
Entrevista al representante del departamento de compras	EC	Auditor	2018/04/05		
Entrevista al representante del departamento de administración	EC	Auditor	2018/04/05		
Entrevista al Jefe del departamento de producción	EC	Auditor	2018/04/05		
Entrevista al representante del departamento de ventas	PT	Auditor	2018/04/05		
Procesar la Información	PT	Auditor	2018/05/2	Elaboración PT	
Análisis de la información		Auditor	2018/05/5		
Elaboración del borrador de hallazgos	PT	Auditor	2018/05/10		
Evaluación de riesgos		Auditor	2018/05/15		
Elaboración de Informe		Auditor	2018/05/20		
Conclusiones y recomendaciones		Auditor	2018/05/22		

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoria de Gestión

4.4 Recomendaciones

Es recomendable que las políticas que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación direccionado por la gerencia, para de esta manera evitar el incremento en el riesgo de los departamentos analizados. Las políticas deben estar estructuradas formalmente en documentos para el correcto empleo de las mismas por parte de los empleados.

La gerencia realizar una evaluación sobre el desempeño de los trabajadores e implementar proyectos de capacitación para maximizar la eficiencia en los departamentos analizados, aprovechando el convenio que existe en la cámara de Industrias de Tungurahua, de esta manera la empresa adquiriría una ventaja competitiva con base en su personal.

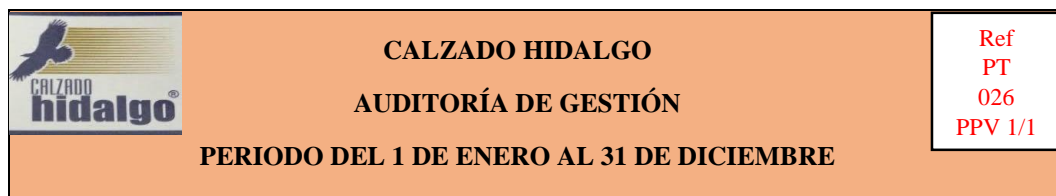
La gerencia de Calzado Hidalgo debe implementar un sistema de evaluación al desempeño del personal, en el que se encuentre claramente definidos la finalidad del sistema y que los mismos estén realizados en base a las necesidades de la empresa.

La gerencia de Calzado Hidalgo debe incluir a los departamentos de compras, administración, producción y ventas dentro de la planificación estratégica, para que de este modo la empresa maximice sus beneficios de una forma uniforme, y exista relación entre todas las áreas, lo que facilitará la comprensión global de las necesidades de la empresa y ayudará a la toma de decisiones oportunas.

Ir limando las deficiencias en los procesos por medio de capacitaciones y un mayor control en posibles cuellos de botella que pueda existir direccionado a alcanzar una mayor eficiencia para que pueda abarcar un mayor mercado

4.4.1 Propuesta

A continuación, se detalla la propuesta analizada en base a los resultados



N^a	Propuesta
1	Estructurar en documentos las políticas, para el correcto empleo de las mismas por parte de los empleados
2	Crear un formulario de evaluación de desempeños, en el que consten las actividades que cada funcionario cumple y que las mismas sean calificadas por el responsable del proceso.
3	Agendar reuniones con el presidente de la Cámara de Industrias para oficiar la solicitud de que Calzado Hidalgo sea incluido en los convenios que la cámara tiene para los productores de calzado.
4	Establecer un convenio con el SECAP para mantener capacitaciones constantes en los cursos de producción de calzado.
5	Crear correos institucionales para mejorar la comunicación entre departamentos.

Elaborado por: Andrés Bayas

Fuente: Auditoría de Gestión

4.5 Opinión del Investigador

En base a las hallazgos encontrados después de haber hecho la auditoría de gestión en la empresa “Calzado Hidalgo”, se ha encontrado que las dificultades más significativas son la falta de aplicación de las políticas existentes, la deficiencia en la capacitación al personal, la inexistencia de un sistema de evaluación a los empleados, y la ineficacia de la planificación estratégica, razón por la cual es oportuna realizar un plan de seguimiento a estas debilidades, para lograr que se ejecuten las recomendaciones que fueron brindadas, con la finalidad de que se fortalezcan las mismas.

Atentamente.


CAPÍTULO V

5.1 Seguimiento

En esta etapa las recomendaciones que se dieron en base a los resultados de la auditoría ejecutada en la empresa Calzado Hidalgo, debe someterse a un estricto seguimiento, a través de la elaboración de un cronograma de aplicación de recomendaciones, con su respectivo encargado, con el fin de realizar un control, concurrente, correctivo y posterior a la solución de las deficiencias encontradas.

5.2 Plan de seguimiento


Tabla #24 Plan de Seguimiento al Departamento de Compras

 “CALZADO HIDALGO” PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 PLAN DE SEGUIMIENTO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					Ref 1/1 027
N	ACTIVIDADES	RESP	FECHA	OBS	
	PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	COMPRAS				
1	Requerimientos de Materiales				
	Procedimiento de Auditoría: Realizar la revisión semanal de los requerimientos de materia prima.	A B	2018/06/20	Solicitudes de requisition	
2	Recibir las cotizaciones de proveedores	AB	2018/06/23	Nómina de proveedores	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar si los pedidos de compra enviadas a tiempo por los proveedores.			Llamadas de control a proveedores	
3	Evaluar y seleccionar proveedores	AB	2018/06/26	Departamento de Administrativo	

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas


Tabla #25 Plan de Seguimiento Departamento de Producción

 “CALZADO HIDALGO” PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 PLAN DE SEGUIMIENTO DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN.					Ref 1/2 028
N	ACTIVIDADES A REALIZARSE	RESP	FECHA	OBS	
	PROCESO A EVALUAR				
	PRODUCCIÓN				
1	Verificar las hojas de ruta emitidas.	AB	2018/07/02	Hojas de ruta	
	Procedimiento de auditoría: Realizar un control de las hojas de ruta.	AB	-	Registro de hoja de ruta	
2	Revisión de los pedidos a producción.	AB	2018/01/07		
	Procedimiento de auditoría: Corroborar que los pedidos de producción sean evaluados y autorizados.	AB	-	Departamento de producción	

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

Tabla #26 Plan de Seguimiento Departamento de Ventas

 EMPRESA "GAMO'S" PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 PLAN DE SEGUIMIENTO DEPARTAMENTO DE VENTAS.					Ref 1/3 029
N	ACTIVIDADES A REALIZARSE	RESP	FECHA	OBS	
	PROCESO A EVALUAR				
	VENTAS				
1	Captación de clientes	AB	2018/07/20	Publicidad	
	Procedimiento de auditoría: Comparar los clientes del 2016 con los clientes del 2017	AB	-	Departamento de contabilidad	
3	Registro adecuado de la facturación	AB	2018/07/27		
	Procedimiento de auditoría: Corroborar el incremento de las ventas.	A.B		Estadística mensual de los niveles de ventas	

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Andrés Bayas

BIBLIOGRAFÍA

- BACKER, G.-C. Y. (1994). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Folio.
- Cepeda, A. G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Contraloría. (s.f.). *Manual de Gestión*.
- COOPER, G., & BACKER, P. (1994). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Folio.
- HEVIA, E. (1989). *Manual de auditoría interna. Enfoque operativo y de gestión*.
Barcelona: Centrum técnicas y científicas.
- Milton, K. M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Yala: Peoducción digitales
- Abya. Trigueros, J. ..., & Reig, J. (1996). *Técnicas y procedimientos de auditoría operativa*.
Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.
- Whittington, R., & Kart, P. (2004). *Principios de Auditoría*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Willians, T. (2001). *Estadística para administración y economía*. . Thomson: D.R., Sweeney.
- Yanel, B. L. (s.f.). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Eco ediciones

ANEXOS

Anexo 1.- Ubicación de la Empresa Calzado Hidalgo



Anexo 2.- Línea de producción de la empresa Calzado Hidalgo



Anexo 3.- Formato de Narrativa

<p>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</p> <p>Procedimiento: Cliente: Nombres del personal entrevistado: Cargo del personal entrevistado: Fecha:</p>
<p>Detalle</p>
<p>Preparado por:</p> <p>Fecha:</p>

Anexo 4.- Formato General de Cuestionario

CUESTIONARIO DE CONTROL INETRNO						
Procedimien						
to: Cliente:						
Nombres del						
entrevistado: Cargo						
entrevistado:						
Fecha:						
N.-	PREGUNTA S	RESPUESTAS				OBSERVA CIÓN
		S I	N O	PUNTAJE		
				Optim o	Obteni do	
Preparado por:						
Fecha:						

Anexo 6.- Descripción de Procesos Auditados

“CALZADO HIDALGO” AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 DESCRIPCIÓN DE LOS: DE COMPRAS, ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN, VENTAS
PROCESO DE COMPRAS Adquisición de Materia prima. En el inicio del año se realiza la planificación anual de compras, se verifica semanalmente los requerimientos de materia prima para el proceso de producción, se corrobora la existencia de material y se despacha hacia diferentes procesos, se reúnen semanalmente el comité de compras para realizar el plan semanal. A partir de la planificación hecha semanalmente se emiten las orden de compra y autorización para los pedidos telefónicamente, seguidamente se hace un seguimiento del estado de los materiales pedidos, se recibe el pedido de los diferentes proveedores y se revisa la calidad, cantidad y tiempos de entrega, se informa al departamento de contabilidad para el registro correspondiente control. Selección y evaluación de proveedores. El jefe del departamento de administración junto con el bodeguero hace una inspección de la materia prima proveedores para determinar la calidad de los mismos, a partir de esta evaluación se seleccionen los proveedores que cumplen requisitos, y se hace una lista con los que calificaron, la evaluación a proveedores es permanente, en donde se toma en cuenta el tiempo de entrega, entregas completas, devoluciones.

Se realiza una planificación para la fecha de entrega de los pedidos, cuando el producto está terminado se lo envía bodega, seguidamente se revisa las existencias en stock y en case al detalle se emite una nota de pedido al jefe de producción. El proceso de producción se guía con las órdenes de pedido.

En proceso de producción se efectúan las órdenes de requisición de materia prima a bodega, se envía la hoja de ruta de los materiales.

NOTA:

Cuando un producto no está conforme según el procedimiento se lo envía a IN-PR-SC-03 para que el gerente tome las acciones necesarias. Este proceso ejerce control permanente sobre los las acciones de cortado, preparado de cortes, aparado, revisión de cortes, montaje, y terminado

PROCESO DE VENTAS.

En esta etapa se comercializan el producto en el menor tiempo, el mejor servicio y el menor costo, recepta las muestras por parte de producción, se programa y ejecutan visitas a los clientes, se constata la entrega a tiempo del producto y se cobra las de facturas en el tiempo. Se realiza una hoja de ruta de clientes, recepta rutas establecidas, muestras, toma pedidos y registra requerimiento del cliente.

Anexo 7.- Técnicas de Recolección de Datos

**“CALZADO
HIDALGO”
AUDITORÍA DE
GESTIÓN
TÉCNICAS
PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2017**

En la presente Auditoría se aplicarán las siguientes técnicas:

TÉCNICA	CODIFICACIÓN
Ocular	<ul style="list-style-type: none">• Comprobación• Comparación• Observación• Revisión selectiva• Rastreo
Verbal	<ul style="list-style-type: none">• Indagación• Análisis
Escrita	<ul style="list-style-type: none">• Conciliación• Conformación
Documentación	<ul style="list-style-type: none">• Comprobación• Computación
Física	<ul style="list-style-type: none">• Inspección

Anexo 8.- Técnicas de Verificación Ocular

TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
Observación	Visita física a la empresa para realizar la auditoria, y determinar de qué manera se realizan ciertas operaciones.	Corroborar la existencia de actividades de autocontrol en los procedimientos de la empresa
Comparación	En técnica observa la similitud o diferencia entre los hallazgos obtenidos, debe estar compuesto por dos o más elementos.	Se realiza la comparación de los elementos de la empresa
Indagación	Esta técnica consiste en obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguación directa o conservaciones con los empleados de la empresa	Esta técnica por si sola no constituye evidencia competente y suficiente por lo que tiene que ser documentada y complementada mediante el uso de otras pruebas.
Entrevista	Obtener información y datos de la empresa por parte del personal de la empresa	Con los datos obtenidos por medio de las preguntas realizadas al personal el auditor debe formar su juicio de valor sobre el estado actual de la empresa.

Anexo 9.- Técnicas de Verificación Documental

TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
Confirmación	Permite obtener de un tercero de manera escrita la valides de la información objeto de análisis.	Asegurase que la información exógena sea válida y corresponda operaciones legalmente establecidas.
Computación	Esta técnica mediante el uso del computador ayuda a que el auditor procese los datos recogidos, y realice cálculos de los mismos.	El propósito de esta técnica es hacer más ágil el procesamiento de la información recogida
Rastreo	Es la técnica mediante la cual se da seguimiento y se controla una operación de manera progresiva	Es decir se selecciona una operación o procedimiento y se le da seguimiento de principio a fin para tener conocimiento absoluto del proceso y tener una certeza razonable que se está ejecutando correctamente
Muestreo	Se utilizan técnicas de muestreo para con una parte de la información total, analizar los datos de la empresa	El propósito es recolectar información representativa, para analizarla y garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos

Anexo 10.- Técnicas de Verificación Física

TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
---------	----------	-----------

Inspección	El principal objetivo de la auditoria es corroborar la información con los soportes y existencias, de manera que la técnica de inspección se realiza un reconocimiento físico, y una verificación documental, formalmente establecida.	El propósito de esta técnica asegurar la autenticidad de los datos reflejado en los estados financieros y como los productos y actividades comerciales e industriales de acuerdo con el objeto de la organización.
------------	--	--

Anexo 11.- Formato de cuestionario

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Procedimiento: Cliente: Nombres del personal entrevistado: Cargo del Personal entrevistado: Fecha:						
N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		S I	N O	PUNTAJE		OBSERVACIÓN
				Optimo	Obtenido	

--	--	--	--	--	--	--

Anexo 12.- RUC de la Empresa Calzado Hidalgo

Consulta de RUC

RUC 1802289304001	Razón social HIDALGO GUERRA SILVIA JACQUELINE
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Nombre comercial CALZADO HIDALGO-HIGUER

Actividad económica principal	FABRICACION DE CALZADO DE CUERO
--------------------------------------	---------------------------------

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	Categoría mi PYMES
PERSONA NATURAL	OTROS	NO	MICRO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
01/10/2011	18/03/2014		

Mostrar establecimientos

Nueva consulta

Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	CALZADO HIDALGO-HIGUER	TUNGURAHUA / AMBATO / SAN FRANCISCO / ARAUJO 0726 Y LALAMA	ABIERTO

Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	CALZADO HIDALGO-HIGUER	TUNGURAHUA / AMBATO / MATRIZ / MONTALVO 05-40 Y SUCRE	ABIERTO

|< < 1 > >|
10