

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMERICA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUALAC, DE LA
CIUDAD DE MACHACHI, DEL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE
PICHINCHA”

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.

Autora: Jaqueline Soledad Carranza Camacho

Tutor: Lic. Christopher López Samaniego

Ambato - Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lic. Christopher López Samaniego, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUALAC , DE LA CIUDAD DE MACHACHI, DEL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA”, desarrollado por Jaqueline Soledad Carranza Camacho, de la carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad a distancia, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Tecnológica Indoamerica y en el normativo para la presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores del tribunal designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

EL TUTOR

Lic. Christopher López Samaniego

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jaqueline Soledad Carranza Camacho, con cédula de identidad N° 172184056-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema, “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUALAC, DE LA CIUDAD DE MACHACHI, DEL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA”, así como también los contenidos presentados, ideas, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

AUTORA

Srta. Soledad Carranza

C.I. 172184056-7

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

ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Jaqueline Soledad Carranza Camacho, declaro ser autor del Trabajo de Investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUALAC, DE LA CIUDAD DE MACHACHI, DEL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA”, como requisito para optar al grado de “Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del reposito Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con los cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica 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 Indoamérica, y que no tramitaré 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 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, a los 29 días del mes de mayo del 2017, firmo conforme:

Autora: Jaqueline Soledad Carranza Camacho

Firma: _____

Numero de Cedula: 172184056-7

Dirección: Alóag, Calle Gregorio Cando y José Camino

Correo Electrónico: Jaqueline4020tca@hotmail.com

Teléfono: 022389-399

Dedicatoria

Mi trabajo el que lo hice con cariño y esfuerzo, lo dedico a toda mi familia pero en especial a mis padres fuentes de cariño dulzura y paciencia son ejemplares en mi vida diaria.

Jaqueline Soledad Carranza Camacho

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios por permitirme cumplir una meta.

A la Empresa ECUALAC, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas a mis padres por su apoyo incondicional y su inmensa paciencia.

Por tanto, mi agradecimiento hasta siempre a mis compañeros por haber compartido un espacio de vida, con momentos difíciles y otros alegres.

Jaqueline Soledad Carranza Camacho

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

AMBATO-TUNGURAHUA- ECUADOR

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUALAC, DE LA CIUDAD DE MACHACHI, DEL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA”

Autor: Carranza Camacho Soledad

RESUMEN

La población en el presente trabajo investigativo fue el personal de la Empresa Lácteos ECUALAC del Cantón acerca de la situación actual de la empresa en base al control interno. Para recolectar información se diseñó encuestas obteniendo como resultados la falta de un plan estratégico, la mala aplicación manual de procesos y procedimientos, y se logró examinar que no existe suficiente conocimiento de actividades de áreas administrativas por parte del propietario, lo cual no le permite la mejor toma de decisiones. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de una Auditoría de Gestión, con el propósito de renovar, perfeccionar, así como también emplear un nuevo manual de procesos y procedimientos al igual que la aplicación correcta del plan estratégico. Por otra parte, mejorar el Control Interno con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa, de similar manera la calidad del producto, buscando mayor acogida en el mercado. Así también la entrega a tiempo de los productos hacia los clientes y el buen control interno al personal para que la empresa obtenga más rentabilidad y mejor manejo en los recursos cualitativos y cuantitativos.

PALABRAS CLAVES: AUDITORÍA, GESTIÓN, RIESGOS LABORALES, PROCEDIMIENTOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

AMBATO-TUNGURAHUA- ECUADOR

THEME: "MANAGEMENT AUDIT OF ECUALAC COMPANY, CITY OF MACHACHI, OF THE CANTON OF MEJÍA, PROVINCE OF PICHINCHA."

Author: Carranza Camacho Soledad

ABSTRACT

The population in this research was the staff of the dairy company ECUALAC of the Canton about the current situation of the company based on internal control. In order to collect information, surveys were designed obtaining as a result the lack of a strategic plan, poor manual application of processes and procedures, and it has been verified that there is not enough knowledge of activities of management areas by the owner which does not allow the best decision-making process. Therefore, the need for a Management Audit was perceived, with the purpose of renewing, perfecting, as well as using a new manual of processes and procedures and the correct implementation of the strategic plan. On the other hand, improving Internal Control with the purpose of increasing the profitability of the company, in a similar way the quality of the product, looking for greater acceptance in the market. In addition, the well-timed delivery of the products to the customers and the appropriate internal control of the personnel to obtain more profitability and better management in the qualitative and quantitative resources.

KEY WORDS: AUDIT, MANAGEMENT, LABOR RISK, PROCEDURES

.....
Reviewed by: MSC. Diego Lopez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
Reviewed by: MSC. Diego Lopez	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1. La Auditoría de Gestión dentro de las Empresas Lácteas	4
Antecedentes	4
Auditoría de Gestión en el Ecuador.....	5
Categorías fundamentales.....	10
Gestión administrativa y financiera	10
1.1.1.1 Gestión administrativa	10
1.1.1.2 Gestión financiera	11
Clasificación de empresa.....	12
Contabilidad	13

Objetivos.....	13
Objetivos Institucionales	14
Políticas.....	14
1.1.1.3 Políticas de Calidad.....	14
1.1.1.4 Políticas de Control Contable	14
1.1.1.5 Políticas de Control Interno	15
1.1.1.6 Políticas de Producción.....	15
Valores de nuestra empresa.....	15
CAPÍTULO II.....	1
2. Diagnóstico situacional de la empresa ECUALAC	1
Breve caracterización de la empresa	1
2.1 Reseña histórica de la empresa ECUALAC	1
2.2 Misión.....	1
2.3 Visión.....	2
2.3.1 Análisis macro económico	2
Análisis micro económico.....	3
2.3.2 Oportunidades	7
2.3.3 Amenazas	7
2.3.4 Fortalezas	7
2.3.5 Debilidades.....	8
2.3.6 Planificación Estratégica	9
2.3.6.1 Tabla Planificación Estratégica de los objetivos.....	9

2.3.7	Análisis del entorno	10
2.3.7.1	Matriz FODA	10
2.3.7.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	11
2.3.7.3	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	12
2.3.7.4	Matriz de Aprovechabilidad	13
2.3.7.5	Matriz de Vulnerabilidad	14
2.3.7.6	Situación de la empresa.....	15
2.3.7.7	Matriz de Estrategias Cruzadas.....	16
2.3.7.8	Tipos de investigación	17
2.3.7.8.1	Métodos y técnicas a ser empleados.....	17
	Población o universo.....	19
	Análisis e interpretación de resultados	19
	Resultados encuestas.....	19
2.3.8	Análisis e interpretación de datos.....	19
2.3.9	Análisis de las encuestas para obtener los indicadores propuestos en los objetivos de la planificación estratégica.	20
2.3.10	Matriz de Indicadores.....	43
CAPÍTULO III		44
1.	Auditoría de gestión	44
	Justificación.....	44
	Objetivos de la propuesta	45
1.1.1	Objetivo general.....	45
1.1.2	Objetivos específicos.....	45

Descripción de la propuesta	45
Control Interno	45
Importancia del Control Interno.....	46
Objetivos de Control Interno.....	46
Características del Control Interno	49
Clases de Control Interno	49
Métodos de Control Interno	50
1.1.3 Narrativas de Procedimientos de Control Interno	50
1.1.4 Cuestionarios.....	52
1.1.5 Flujogramas.....	55
1.1.6 Sistemas de Control Interno	60
1.1.6.1 Committee of Sponsoring Organizations COSO	60
1.1.6.2 Committee of Sponsoring Organizations COSO II	61
1.1.6.3 Committee of Sponsoring Organizations COSO III	62
1.1.6.4 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)	64
1.1.6.5 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)	66
1.1.7 Fases de la Auditoría de Gestión	67
1.1.7.1 FASE I: Conocimiento Preliminar de la Auditoría de Gestión	68
1.1.7.1.1 Objetivos	68
1.1.7.1.2 Actividades	68
1.1.7.1.3 Productos	69
1.1.7.1.4 Planificación Preliminar	70

1.1.7.1.5	Riesgo de Auditoría	70
1.1.7.1.6	Riesgo Inherente	71
1.1.7.1.7	Riesgo de Control	71
1.1.7.1.8	Riesgo de Detección	72
1.1.7.1.9	Planificación Definitiva de la Auditoría de Gestión.....	72
1.1.7.1.10	Procedimientos	73
1.1.7.2	FASE II: Planificación de la Auditoría de Gestión	73
1.1.7.2.1	Objetivos	73
1.1.7.2.2	Actividades	74
1.1.7.2.3	Productos	75
1.1.7.2.4	Evaluación del Control Interno	75
1.1.7.2.5	Muestra de Auditoría de Gestión	75
1.1.7.2.6	Papeles de Trabajo en la Auditoría de Gestión.....	76
1.1.7.2.7	Contenido, manejo y custodia de los Papeles de Trabajo	77
1.1.7.2.8	Características de los Papeles de Trabajo.....	78
1.1.7.2.9	Propósito de los Papeles de Trabajo.....	78
1.1.7.3	FASE III: Ejecución de la Auditoría de Gestión	81
1.1.7.3.1	Objetivos	82
1.1.7.3.2	Actividades	82
1.1.7.3.3	Productos	83
1.1.7.3.4	Evidencias.....	83
1.1.7.4	FASE IV: Comunicación de Resultados	89
1.1.7.4.1	Objetivos	89
1.1.7.4.2	Actividades	90

1.1.7.4.3	Productos	90
1.1.7.4.4	Informe de Auditoría	90
1.1.7.5	FASE V: Seguimiento	94
1.1.7.5.1	Objetivos	94
1.1.7.5.2	Actividades	94
1.1.7.5.3	Productos	95
1.1.7.5.4	Implantación.....	95
1.1.7.5.5	Evaluación	95
CAPÍTULO IV		96
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ECUALAC		96
4.1.	FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	96
4.1.1.	Procedimientos Sustantivos de la Auditoría de Gestión.....	96
4.1.2.	Orden de Trabajo.....	97
4.1.3.	Carta de Compromiso	99
4.1.4.	Recopilación de Información	104
4.2.	FASE II: PLANIFICACIÓN	112
4.2.1.	Planificación Preliminar	112
4.2.1.1.	Informe visita previa	112
4.2.1.2.	Papeles de Trabajo para la Auditoría de Gestión	112
4.2.1.2.1.	Referencias Papeles de Trabajo	112
4.2.1.2.2	Presentación de Marcas de Auditoria	113
4.1.1.1.	Narrativa General – Entrevista	114
4.1.1.2.	Memorando de Planificación	115

4.1.2.	Planificación Específica	117
6.1.1.1.	Muestra de Auditoría	117
6.1.1.2.	Programa de la Auditoría de Gestión (ARCHIVO CORRIENTE)..	118
6.1.1.3.	Control Interno y Riesgo de Auditoría	118
6.2.	FASE III: EJECUCIÓN	123
6.2.1.	Análisis del Departamento de Talento Humano	125
6.2.1.1.	Narrativa – Jefe de Talento Humano	125
6.2.1.2.	Control Interno del Departamento de Talento Humano	126
6.2.1.3.	Manual de Procesos del Departamento de Talento Humano	132
6.2.1.3.1.	Reclutamiento y Selección de Personal	132
6.2.1.3.1.1.	Políticas.....	132
6.2.1.3.1.2.	Descripción de Actividades.....	134
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	135
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	136
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	137
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	138
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	139
4.1.1.1.1.2.	Flujograma	140
4.1.1.1.1.3.	Hoja de Hallazgos	141
4.1.1.1.1.4.	Hoja de Observaciones	143
4.1.1.1.1.5.	Hoja de Recomendaciones y Comentario	144
4.1.1.1.2.	Nómina del Personal	145
4.1.1.1.2.1.	Políticas.....	145
4.1.1.1.2.2.	Descripción de Actividades.....	146

4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	147
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	148
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	149
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	150
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	151
4.1.1.1.2.3.	Flujograma	152
4.1.1.1.2.4.	Hoja de Hallazgos	153
4.1.1.1.2.5.	Hoja de Observaciones	155
4.1.1.1.2.6.	Hoja de Recomendaciones y Comentario	156
4.1.1.1.3.	Capacitación del Personal.....	157
4.1.1.1.3.1.	Políticas.....	157
4.1.1.1.3.2.	Descripción de Actividades.....	158
4.1.1.1.1.1.	Descripción de Actividades.....	159
4.1.1.1.1.2.	Flujograma	160
4.1.1.1.1.3.	Hoja de Hallazgos	161
4.1.1.1.1.4.	Hoja de Observaciones	163
4.1.1.1.1.5.	Hoja de Recomendaciones y Comentario	164
4.1.1.2.	Indicadores de Gestión.....	165
4.2.	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	169
4.2.1.	Carta de Representación	169
4.2.2.	Informe Final de la Auditoría de Gestión.....	172
4.3.	FASE V: SEGUIMIENTO	176
	CAPÍTULO V	177
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177

5.1. Conclusiones	177
5.2. Recomendaciones	179
ANEXOS	181
Anexo N. 2.	185
BIBLIOGRAFÍA	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Categorías Fundamentales	10
Figura 2.1: Estructura Organizacional.....	6
Figura 2.2: Situación Actual de la Empresa ECUALAC	15
Figura 2.3: Manual de Procesos	20
Figura 2.4: Sistema de Comunicación Oportuno.....	22
Figura 2.5: Control Interno	23
Figura 2.6: Evaluaciones de Desempeño.....	25
Figura 2.7: Rotación de puestos	26
Figura 2.8: Tecnología de Punta.....	27
Figura 2.9: Crecimiento sostenible.....	28
Figura 2.10: Informes Económicos	29
Figura 2.11: Riesgo Económico y Rentabilidad	32
Figura 2.12: Liquidez.....	33
Figura 2.13: Decisiones Financieras.....	34
Figura 2.14: Auditoría de Gestión.....	35
Figura 1.1: Simbología de los Flujogramas.....	58
Figura 1.2: Descripción de los Símbolos.....	59
Figura 1.3: Ejemplo de Flujograma.....	59
Figura 1.4: Sistema COSO I.....	60
Figura 1.5: Sistema COSO II	62
Figura 1.6: Sistema COSO III	64
Figura 1.7: Fases de la Auditoría de Gestión.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Matriz FODA	10
Tabla 2.2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos	11
Tabla 2.3: Indicadores de palmificación y Matriz de Evaluación de los Factores Internos	12
Tabla 2.4: Matriz de Aprovechabilidad	13
Tabla 2.5: Matriz de Vulnerabilidad	14
Tabla 2.6: Matriz de Estrategias Cruzadas	16
Tabla 2.7: Esquema de diseño de investigación	18
Tabla 2.8: Personal de la Empresa ECUALAC	19
Tabla 2.9: Manual de Procesos.....	20
Tabla 2.10: Sistema de Comunicación Oportuno.	21
Tabla 2.11: Control Interno.....	23
Tabla 2.12: Evaluaciones de Desempeño.....	24
Tabla 2.13: Rotación de Puestos	25
Tabla 2.14: Tecnología de Punta.....	27
Tabla 2.15: Crecimiento Sostenible	28
Tabla 2.16: Informes Económicos.....	29
Tabla 2.17: Desempeño Empresarial.....	30
Tabla 2.18: Riesgo Económico y Rentabilidad.....	31
Tabla 2.19: Liquidez.....	33
Tabla 2.20: Decisiones Financieras.....	34
Tabla 2.21: Auditoría de Gestión.....	35
Tabla 3.1: Ejemplo Narrativa de Auditoría de Gestión	51
Tabla 3.2: Ejemplo de Cuestionario de Evaluación de Control Interno.....	53
Tabla 3.3: Referencia Papeles de Trabajo	87

Tabla 3.4: Programa de Trabajo de Auditoría	88
Tabla 3.5: Hoja de Hallazgos de Auditoría	88
Tabla 4.1.3.1: Honorarios de Auditoría.....	101
Tabla 4.1.3.2: Valores de Honorarios.....	102
Tabla 4.1.4.1: Proveedores Principales	111

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en el mundo de los negocios nace como resultado del desarrollo social, de la globalización y de la práctica productiva sin perder de vista que en esta auditoría se da una contradicción que es esencial, lo general que se establece por los organismos competentes para poder desenvolverse en este campo y lo particular que deben tener estas auditorías a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de investigación. Se evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y la utilización de los recursos, la comprobación y la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

ECUALAC ubicada en el Cantón Mejía, al no contar con una Auditoría de Gestión que es una herramienta para la gerencia que le permitirá desarrollarse en los negocios de manera segura y confiable, disminuyendo los desfases económicos debido a que se desconoce las fortalezas y debilidades, las metas, planes, objetivos; reduciendo la rentabilidad, convirtiéndose en una empresa de baja competencia permitiendo que sea de menor competencia para las demás empresas que con sus mismas características ponen en riesgo de quiebra por las malas administraciones o desconocimiento de la situación real de la empresa.

Todo el que ha trabajado este tipo de auditoría en las organizaciones, conoce que ésta puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura orgánica de ésta, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador y sólido. (Whittington & Pany, 2005)

La metodología que se utilizó en la ejecución del trabajo fue la investigación descriptiva; métodos inductivo, deductivo, analítico; técnicas como entrevistas, encuestas y la observación directa, mismos que facilitaron la recopilación de datos relevantes respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias que tiene la empresa con el Estado.

Esta tesis comprende cinco capítulos desarrollados así: La Auditoría de Gestión dentro de las empresas lácteas, Diagnóstico Situacional de la empresa ECUALAC, Auditoría de Gestión, Ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa ECUALAC y, Conclusiones y Recomendaciones.

En el capítulo I, se presentan las generalidades acerca de la auditoría de gestión en el mundo y en el Ecuador, en forma general se detalla la clasificación de las empresas, los objetivos institucionales, así como las políticas y valores de la empresa.

El capítulo II expone el análisis situacional y el direccionamiento estratégico que aplica la empresa cuando desarrolla sus actividades, profundiza el entorno tanto externo como interno, en el que la empresa ECUALAC funciona, y esto permite que la auditoría sea efectuada con eficiencia y eficacia para lograr los resultados esperados.

El capítulo III está enfocado específicamente en la conceptualización y la planificación para el desarrollo y secuencia de la Auditoría de Gestión, proporciona definiciones relevantes sobre el proceso de auditoría, donde se recalcan las fases de auditoría que se deben cumplir antes de emitir el informe final de auditoría, documento que contiene el criterio y el dictamen del auditor.

En el capítulo IV se muestra la ejecución de la Auditoría de Gestión en la empresa ECUALAC, se detalla la revisión del manual de procesos y procedimientos que se aplican en el desarrollo de las actividades diarias, para evaluar el estado de la gestión actual. En el desarrollo de cada procedimiento de auditoría, se describen los elementos y los papeles de trabajo elaborados que permiten observar y comprobar

el cumplimiento del Manual de Procesos analizado que contiene políticas, procedimientos y también los flujogramas.

La aplicación de los cuestionarios de Control Interno obtiene las evidencias necesarias mismas que se encuentran en la hoja de hallazgos; constituyendo la base de juicio razonable que sustenta la opinión de las investigadoras, emitido en el informe final.

Finalmente, el capítulo V presenta las conclusiones de los resultados encontrados después de la aplicación de la Auditoría de Gestión y las probables recomendaciones que ayudarán a que la gestión de la empresa mejore, con evaluaciones y controles continuos.

La finalidad principal es medir y evaluar la eficacia, eficiencia y economía en los procesos de ECUALAC, es posible que este análisis sea el inicio de una mejora continua en la gestión actual de la empresa.

Al aplicación los cuestionarios de Control Interno se obtiene las evidencias necesarias mismas que se encuentran en la hoja de hallazgos; constituyendo la base de juicio razonable que sustenta la opinión de las investigadoras emitido en el informe final, este documento contiene conclusiones y recomendaciones prácticas que ayuden a mejorar el grado de control interno.

CAPÍTULO I

1. La Auditoría de Gestión dentro de las Empresas Lácteas

Antecedentes

La Auditoría de Gestión es el resultado del desarrollo social en los negocios de todo el mundo, que tienen efectos diversos por la globalización y el avance de la tecnología o llamadas TIC's; dentro de la producción este tipo de auditoría tiene dos posiciones, en lo general existen lineamientos que son establecidos por los organismos de control competentes y en lo particular la auditoría de gestión analiza las características estructurales y funcionales de acuerdo al tema de investigación.

Dentro de la auditoría de gestión se ejecutan varias fases similares como la planificación, control y uso de los recursos donde se comprueba la sujeción de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de la empresa de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones como servicio al dueño del capital. Sin embargo en la actualidad es enfocada a la necesidad de contar con información que permita realizar una evaluación administrativa.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. (Auditores, Contadores y Consultores Financieros, 2015)

Todo el que ha trabajado este tipo de auditoría en las organizaciones, conoce que ésta puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura orgánica

de ésta, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador y sólido. (Whittington & Pany, 2005)

Para desarrollar este capítulo se considera las siguientes categorías fundamentales:

Auditoría de Gestión en el Ecuador

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió

a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. “Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos”. (Cea, Beatriz, Galdámez Ortega, & Espinoza Abarca, 2012)

“Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras”.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además a ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

“En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión.”

“En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, “aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John Williams Wingate en su obra “Auditoria Administrativa para comerciantes”, señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar todos los logros que la empresa ha alcanzado en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y la mejor productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

La labor de cimentar una sociedad económicamente equitativa requiere de normas sociales que siempre busquen mejoras y un gobierno más eficaz, dentro del reto de la Gestión Administrativa. La supervisión de las empresas está dentro de la función de una administración efectiva y eficaz; en gran medida que contribuyan a la determinación y satisfacción de muchos de los objetivos económicos, sociales y políticos, tarea que recae en los administradores. En situaciones complejas, donde se requerirá un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa gran importancia para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la Administración Pública ya que dado su importante papel dentro de la sociedad, siendo el eje para el desarrollo económico, social del Ecuador, ya que de esta administración depende el progreso del país en la esfera del esfuerzo colectivo donde la Administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines o metas trazadas para un corto o largo plazo. (Auditores, Contadores y Consultores Financieros, 2015)

Categorías fundamentales

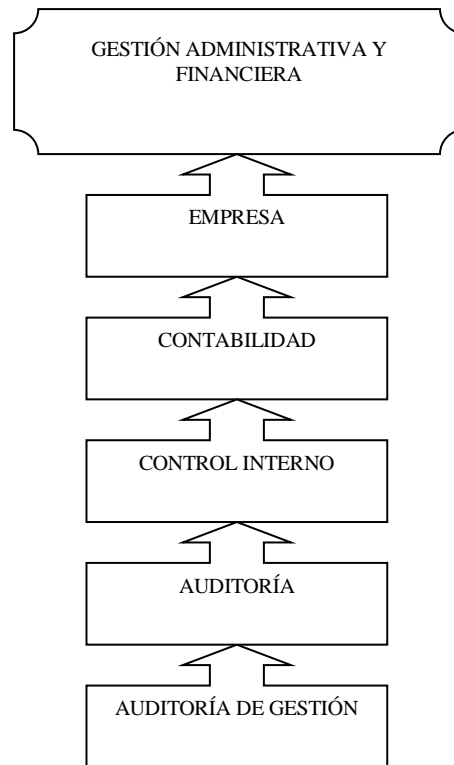


Figura 1.1: Categorías Fundamentales

Fuente: Propio

Elaborado por: La investigadora

Gestión administrativa y financiera

La finalidad de esta teoría es optimizar el control de la información financiera en las organizaciones y coordinar eficientemente el desenvolvimiento de las actividades y los administradores puedan tomar decisiones adecuadas para beneficio, desarrollo y mantenimiento de las empresas en el mercado considerando que los objetivos se cumplan tal y como fueron planteados.

1.1.1.1 Gestión administrativa

El éxito de las empresas está en una administración efectiva por el simple hecho de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización u empresas empleando recursos que permita alcanzar las metas establecidas por la entidad.

Según el autor (Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril;, 2005) proponen el auto auditoría para evaluar los procesos organizacionales es:

En el año 1955 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la gestión administrativa, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70 apareció el interés por parte de las administraciones de conocer el desempeño que habían tenido sus empresas, debido a que los informes financieros no eran viables y nació así la auditoría de gestión basada en dos principios de la administración pública: el primero que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían debían ser responsables por la correcta y efectiva administración de los recursos que le habían sido confiados. (Gestiopolis, 2017)

1.1.1.2 Gestión financiera

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. (Stoner, Freeman, Sacristan, & Gilbert, 1996)

Según (Mendez, 2008) define que la Gestión Financiera es:

“Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compartiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”. (p. 25) Empresa

La evolución histórica de las empresas radica desde que apareció la humanidad, es así que la empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Según (Bravo, 2010), manifiesta que: “la empresa es una entidad compuesta por

capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad". (p. 2)

Según (Zapata Sánchez, Pedro;, 2011), define a la empresa como: "un ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general". (p. 5)

"Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial" (Hill & Jones, 2009)

Clasificación de empresa

Las empresas se clasifican en diferentes sectores de acuerdo a la actividad que realizan, sean privadas o públicas ya que por medio de ellas pueden comercializar bienes o servicios que satisfagan a la colectividad.

- **Empresas Industriales:** es una asociación de personas que unen sus capitales o industrias, es decir, su dinero, la fuerza de trabajo y capacidad personal de los socios. Emprenden operaciones mercantiles y tienen participación de sus capitales a través de la venta de sus productos. (Sandoval Fuentes & Sánchez Mendoza, 2017)
- **Empresas Comerciales:** Es una unidad socio-económica que persigue determinados fines lucrativos, obtener ganancia, servir a la comunidad y contribuir al desarrollo del país.
- **Empresa de Servicios:** Son aquellas que tiene por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades de capacitación, medicina, asesoramiento, turismo, entre otras A cambio de un precio ya sean en el sector público o privado. Ejemplos Banco del Pichincha, Mutualistas, entre otras
- **Empresas Agropecuarias:** Son aquellas que explotan productos agrícolas y pecuarios en grandes cantidades, las mismas que proporcionan materia prima a otras industrias. Ejemplo pesca, agricultura, ganadería

intensiva de bovinos, entre otras

- **Empresas Mineras:** Es la obtención selectiva de los minerales y otros materiales es decir la explotación de recursos del subsuelo como el hierro, cobre, plata, plomo, entre otras Los cuales ayudan a obtener beneficios económicos y contribuir al desarrollo sustentable del país.

Contabilidad

La contabilidad y de su técnica está atada al desarrollo del comercio, la agricultura y la industrialización como actividades económicas. Desde su comienzo, se buscó la manera de conservar el registro de las transacciones y de los resultados obtenidos en la actividad comercial.

Según (Zapata Sánchez, Pedro;, 2011), conceptualiza a la Contabilidad como “Una ciencia que registra y anota las operaciones realizadas por una entidad cualquiera de forma que tales anotaciones permitan conocer la exacta situación económica y financiera de la entidad y el cambio seguido para llegar a ella”. (p. 12)

Las postulantes manifiestan que la contabilidad es una ciencia que ayuda a clasificar y registrar todas las actividades que realizan dentro de las organizaciones día tras día en un orden cronológico y de esa manera llevar los registros ordenadamente, una de las funciones de la contabilidad es indicar la situación real de la empresa y ayudar a los administradores a tomar decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de la misma.

Objetivos

- Conocer la situación económica financiera de una empresa a una fecha determinada.
- Analizar e interpretar la información económica financiera de la empresa a través de la emisión de Estados Financieros.
- Evaluar los resultados y tomar decisiones.
- Optimizar los recursos económicos de la empresa a través del control permanente de las actividades contables.

Objetivos Institucionales

- Incrementar la productividad de la industria y sus servicios conexos.
- Incrementar la sustitución selectiva de importaciones de bienes industriales y sus servicios conexos, creando oportunidades de inversión de nuevos agentes económicos en las industrias básicas e intermedias.
- Incrementar las oportunidades de asociatividad para fortalecer su capacidad de gestión y negociación.
- Incrementar la inversión en la industria así como la aplicación de mejores tecnologías y capacidades para la innovación productiva.
- Reforzar la marca en el mercado nacional en el sector de la industria láctea, de manera que establezca un posicionamiento que genere una mayor demanda de sus productos.

Políticas

1.1.1.3 Políticas de Calidad

Estable responsabilidad con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas para garantizar e impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestros procedimientos.

1.1.1.4 Políticas de Control Contable

Solo debe de implantarse un solo sistema contable en la empresa con el fin de consolidar la información.

Todos los ingresos deben de ser registrados, centralizados y resumidos en un mayor general único para la empresa e informados en el conjunto de estados financieros, incluyendo cualquier recurso no interpretado en el presupuesto de la empresa, que resulte de ingresos destinados a fines especiales.

La consolidación contable será justa responsabilidad del Departamento de Gerencia Financiera.

1.1.1.5 Políticas de Control Interno

- Comprende el plan de organización (programas, proyectos y presupuestos), los procedimientos y registros para una verificación de confiabilidad de los informes financieros.
- El Jefe Financiero se dedicara por entero a un control de compromiso y desembolso de las transacciones financieras dadas en la empresa.
- El departamento financiero se encargara del desembolso previo antes haber sido revisado para luego entregar la emisión de efectivo o cheque por cada transacción.

1.1.1.6 Políticas de Producción

- Manejar adecuadamente la materia prima nacional a través de pruebas para garantizar esto se hace un análisis físico y químico de toda la leche que se receipta diariamente.
- Los proveedores de leche son investigados y calificados por nuestros técnicos antes de ingresar y conformar nuestra empresa.
- Se acata las disposiciones legales si nuestros proveedores adulteren la calidad de los mismos y serán expulsados de nuestra institución.

Valores de nuestra empresa

- Honestidad, tener confidencialidad de la empresa de parte de sus colaboradores tanto profesionales como clientes.
- Calidad, ser mejores dentro de eficiencia y empuje para desarrollar las labores diarias en la empresa.
- Responsabilidad, conciencia diaria
- Cumplimiento, con puntualidad los productos a nuestros clientes.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico situacional de la empresa ECUALAC

Breve caracterización de la empresa

2.1 Reseña histórica de la empresa ECUALAC

ECUALAC es una entidad dinámica, activa, constituida el 9 de Septiembre del 2003 bajo la razón social de Ana Yolanda Suárez con número de RUC 1801729425001 y nombre comercial ECUALAC calificado como persona natural obligado a llevar contabilidad, la productora de lácteos se encuentra en el mercado 12 años, sus principales productos son distribuidos y comercializados con la marca ZUUU el capital con el que se formó la empresa es de tipo privado, debido a que pertenece a una sola persona de la Ingeniera Ana Yolanda Suárez.

ECUALAC se encuentra ubicada en la Panamericana Sur a 36 kilómetros de la ciudad de Quito, en el barrio “El Tambo” de la ciudad de Machachi, en el cantón Mejía, provincia de Pichincha. La organización de la entidad se divide en siete departamentos principales con sus respectivos sub-departamentos y responsables.

La empresa fue constituida con el propósito de crear fuentes de empleo y dar trabajo a personas del sector, en un inicio la empresa se dedicó a producir únicamente leche entera quesos y yogurt de dos sabores, pero con el paso del tiempo la entidad fue consolidando y posesionando en el mercado, es así que sus productos se encuentra en las principales cadenas alimenticias del país.

El objetivo de la empresa es buscar el mejoramiento en el servicio a la sociedad mediante una actividad dinámica engrandeciendo así al desarrollo de la empresa.

2.2 Misión.

ECUALAC es una empresa proactiva dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos y sus derivados, que contribuye al desarrollo económico -

humano de la comunidad ecuatoriana y satisface las necesidades del mercado con responsabilidad y compromiso medioambiental.

2.3 Visión.

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de lácteos a través de la innovación continua, la implementación de normas y estándares de calidad y servicio a fin de ser la mejor opción en el mercado nacional e internacional.

2.3.1 Análisis macro económico

El entorno macroeconómico se relaciona con las condiciones del país en donde se desarrolla una organización, es por ello que se estudia los factores que afectan de una u otra manera el desempeño de la misma, entre ellos se encuentran los factores económicos, legales y sociales, los cuales determinan el desenvolvimiento y progreso de la Empresa ECUALAC .

a) Factor Económico

En el Ecuador con el pasar del tiempo y las diferentes administraciones gubernamentales han surgido varias etapas económicas las cuales han sido provechosas para sectores definidos de acuerdo a las políticas establecidas por el gobierno central es por ello que ha dado prioridad a los sectores productivos, otorgando créditos con mayor facilidad para el emprendimiento de nuevas microempresas. La Empresa ECUALAC al formar parte del sector productivo cuenta con el apoyo de la Corporación Financiera Nacional para el financiamiento de la producción láctea, misma que ayudó a mejorar e incrementar la producción y buscar nuevos mercados para la venta de sus productos.

Inflación

ECUALAC considera a la inflación como una amenaza, por varios aspectos ya que el fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas como la disminución del

consumo de bienes y servicios por parte de la población. Al igual que los productores reducen la producción debido a la falta de demanda de los consumidores, la empresa láctea ante la disminución de las ventas ha despedido a los trabajadores, frente a la desocupación aumenta los problemas sociales. La inflación afecta directamente al propietario, empleados y consumidores.

b) Factor Legal

Son normas que influyen directa o indirectamente en las entidades ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones a las empresas, la productora de lácteos ECUALAC para el desempeño de sus actividades se enmarca en la siguiente normativa:

La empresa ECUALAC al ser una persona natural obligada a llevar contabilidad debe cumplir con todas las obligaciones establecidas por la ley como:

- Emitir comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas, pago del Impuesto al Valor Agregado, Retenciones en la Fuente mensual, Impuesto a la Renta anual, y la presentación del Anexo Transaccional Simplificado y Anexo de Relación de Dependencia de acuerdo al noveno dígito de RUC del contribuyente.

Análisis micro económico

El entorno interno de la empresa ECUALAC está enfocado en los clientes, proveedores, competencia y el factor organizacional que de una u otra manera ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la entidad.

- **Clientes**

Uno de los componentes más importantes de ECUALAC son los clientes siendo una poderosa herramienta de mercado, mediante ello podemos pronosticar la acción comercial, lo cual permitirá medir su grado de aceptación de los productos y servicios que ofrece la empresa. El cliente es por muchos motivos la razón de existencia y garantía del futuro de las organizaciones, es por ello

que debe comercializar productos de calidad para así conservar al cliente y permanecer en el mercado.

ECUALAC cuenta con los principales clientes potenciales que a continuación se mencionan:

- Supermaxi
- Megamaxi
- Santa María
- Magda Espinosa
- Tiendas comerciales a nivel nacional
- Multisa Cad
- Supermercado Tía

▪ Proveedores

Para poder producir un producto es necesario insumos, es aquí donde se relacionan los proveedores con la empresa ECUALAC, la cual representa la clave del éxito. Los proveedores de leche cruda están conformados por las haciendas ganaderas aledañas del cantón Mejía, mismos que abastece un promedio de 30.500 litros diarios.

La compra de insumos y materia prima para para la producción lo realiza a contado y a crédito de 30 días plazo esto es una ventaja para la empresa ya que puede obtener los insumos cuando lo requiere y en tiempo exacto.

- Haciendas Ganaderas
- Tetra Pak Cía. Ltda.
- Plastilene Ecuador S.A
- Flexiplast S.A
- Tecniaromas
- Descalza

▪ **Competencia**

La competencia para todo tipo de empresas representa varios factores positivos y negativos a nivel de negocios, positivos porque exige mejorar día a día la forma de producción de bienes y servicios y esto representa una estrategia competitiva que permite posicionarse en el mercado, de forma negativa porque la competencia tiene la libertad de buscar e invertir de forma independiente recursos para obtener mejores resultados en sus actividades.

La empresa ECUALAC tiene como competidores no solo a empresas del sector, sino a nivel nacional, la competencia representa una amenaza, razón por la cual debe buscar formas o estrategias que dirija hacia una productividad de calidad para poder ser competitivo en el mercado.

- Alpina.
- La Finca
- El Ranchito
- Rey Leche
- Pura Crema.
- Indulac
- La Avelina
- Leito

- **Factor Organizacional**

La empresa cuenta con siete departamentos cada uno con los respectivos niveles de responsabilidad que ayuda a coordinar y cumplir con los objetivos propuestos por la entidad, está estructurado de la siguiente manera:

- Gerente General
- Asistente de Sistemas
- Asesoría Legal

- Comercialización
- Recursos humanos
- Producción
- Finanzas
- **Estructura organizacional**



Figura 2.1: Estructura Organizacional

Análisis FODA

Es una herramienta que facilita la realización del análisis ambiental de la organización, describiendo al interior las Debilidades de la empresa y las Fortalezas. En consecuencia aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero sin influir. Por lo tanto en el Análisis Externo: Se identifican las Oportunidades y Amenazas.

2.3.2 Oportunidades

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución que deseamos estudiar. (Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, 2008)

Puede consistir en una necesidad del mercado aún no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

2.3.3 Amenazas

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

Análisis Interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

2.3.4 Fortalezas

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado (Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, 2008)

2.3.5 Debilidades

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva. (Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, 2008)

La organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminores el impacto de las amenazas externas. A continuación se describe la matriz FODA

2.3.6 Planificación Estratégica

2.3.6.1 Tabla Planificación Estratégica de los objetivos

ETAPAS	INDFUETES	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	ACTIVIDADES
Planeación	Organigrama Estructural	Aplicar y demostrar que fue ejecutado una Auditoria de Gestión	Investigación bibliográfica
	Manual de Funciones	Mejorar las actividades de la Empresa Ecuilac con la gestión que sea aplicada	
	Código de Trabajo		
Organización	Organigrama Estructural	Constatar si los recursos que son manejados por los empleados se manejan de forma eficiente	Técnicas de Observación
	Manual de Funciones	Determinar si sus objetivos y metas fueron alcanzados	
	Código de Trabajo		
Dirección	Organigrama Estructural	Con la aplicación de un tés evaluar el cumplimiento de deberes y obligaciones por parte de los trabajadores	Aplicación de entrevistas
	Manual de Funciones		
	Código de Trabajo		
Control	Organigrama Estructural	Determinar si las funciones y responsabilidades se han cumplido y ejecutado de forma veras y eficiente	Aplicación e de cuestionarios de control
	Manual de Funciones		
	Código de Trabajo		

2.3.7 Análisis del entorno

2.3.7.1 Matriz FODA

Tabla 2.1: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Ubicación estratégica, zona ganadera	O1 Crecimiento del mercado de consumo de lácteos
F2 Producto nacional de trayectoria	O2 Mejoramiento de Instalaciones con tecnología de punta
F3 Clientes fidelizados	O3 Incrementar la participación en el mercado ecuatoriano
F4 Instalaciones propias	O4 Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de reparto o logística.
F5 Personal calificado	O5 Disponibilidad de leche a precios competitivos
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 No contar con planes de capacitación	A1 Políticas económicas
D2 Poco desarrollo en el área de ventas	A2 Competencia desleal de empresas no constituidas
D3 Poca inversión en publicidad y promoción	A3 Normativas legales y tributarias más exigentes
D4 escaso control de procesos en áreas administrativas	A4 Crisis económica a nivel nacional, que afecta la productividad
D5 inequitativa distribución del trabajo en distintas áreas	A5 Incremento del índice de desempleo e inflación en el país

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

2.3.7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 2.2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	OPORTUNIDADES									
O1	Crecimiento del mercado de consumo de lácteos	X						50		
O2	Mejoramiento de Instalaciones con tecnología de punta	X						50		
O3	Incrementar la participación en el mercado ecuatoriano		X						30	
O4	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de reparto o logística.		X						30	
O5	Disponibilidad de leche a precios competitivos	X						50		
N°	AMENAZAS									
A1	Políticas económicas					X			3A	
A2	Competencia desleal de empresas no constituidas				X			5A		
A3	Normativas legales y tributarias más exigentes					X			3A	
A4	Crisis económica a nivel nacional, que afecta la productividad				X			5A		
A5	Incremento del índice de desempleo e inflación en el país					X			5A	

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

2.3.7.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Tabla 2.3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS										
FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	FORTALEZAS									
F1	Ubicación estratégica, zona ganadera	X						5F		
F2	Producto nacional de trayectoria	X						5F		
F3	Clientes fidelizados		X						3F	
F4	Instalaciones propias	X						5F		
F5	Personal calificado		X						3F	
N°	DEBILIDADES									
D1	No contar con planes de capacitación				X			5D		
D2	Poco desarrollo en el área de ventas				X			5D		
D3	Poca inversión en publicidad y promoción					X			3D	
D4	escaso control de procesos en áreas administrativas				X			5D		
D5	inequitativa distribución del trabajo en distintas áreas					X			3D	

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

2.3.7.4 Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 2.4: Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)												
N°	FORTALEZAS					F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
						5	5	3	5	3		
	OPORTUNIDADES					Ubicación estratégica, zona ganadera	Producto nacional de trayectoria	Clientes fidelizados	Instalaciones propias	Personal calificado		
O1	Crecimiento del mercado de consumo de lácteos	5	5	5	3	5	3	5	3	21	7	
O2	Mejoramiento de Instalaciones con tecnología de punta	5	3	3	3	5	5	5	5	19	9	
O3	Incrementar la participación en el mercado ecuatoriano	3	5	5	5	5	5	5	5	25	6	
O4	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de reparto o logística.	3	3	5	5	3	3	3	3	19	10	
O5	Disponibilidad de leche a precios competitivos	5	5	5	5	5	5	1	1	21	8	
TOTAL:			21	23	21	23	17	105				
ORDEN PRECEDENCIA			3	1	4	2	5					

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

INDICE DE POTENCIALIDAD =	105			=	84,00%
	5	5	5		

2.3.7.5 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 2.5: Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)									
N°	DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
	AMENAZAS		5	5	3	5	3		
			No contar con planes de capacitación	Poco desarrollo en el área de ventas	Poca inversión en publicidad y promoción	escaso control de procesos en áreas administrativas	inequitativa distribución del trabajo en distintas áreas		
A1	Políticas económicas	3	3	5	5	5	5	23	3
A2	Competencia desleal de empresas no constituidas	5	3	5	5	5	5	23	4
A3	Normativas legales y tributarias más exigentes	3	5	5	5	5	3	23	5
A4	Crisis económica a nivel nacional, que afecta la productividad	5	5	5	5	5	5	25	1
A5	Incremento del índice de desempleo e inflación en el país	5	5	5	5	5	5	25	2
	TOTAL:		21	25	25	25	23	119	
	ORDEN PRECEDENCIA		10	6	7	8	9		

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

INDICE DE VULNERABILIDAD =	119			=	95,20%
	5	5	5		

2.3.7.6 Situación de la empresa

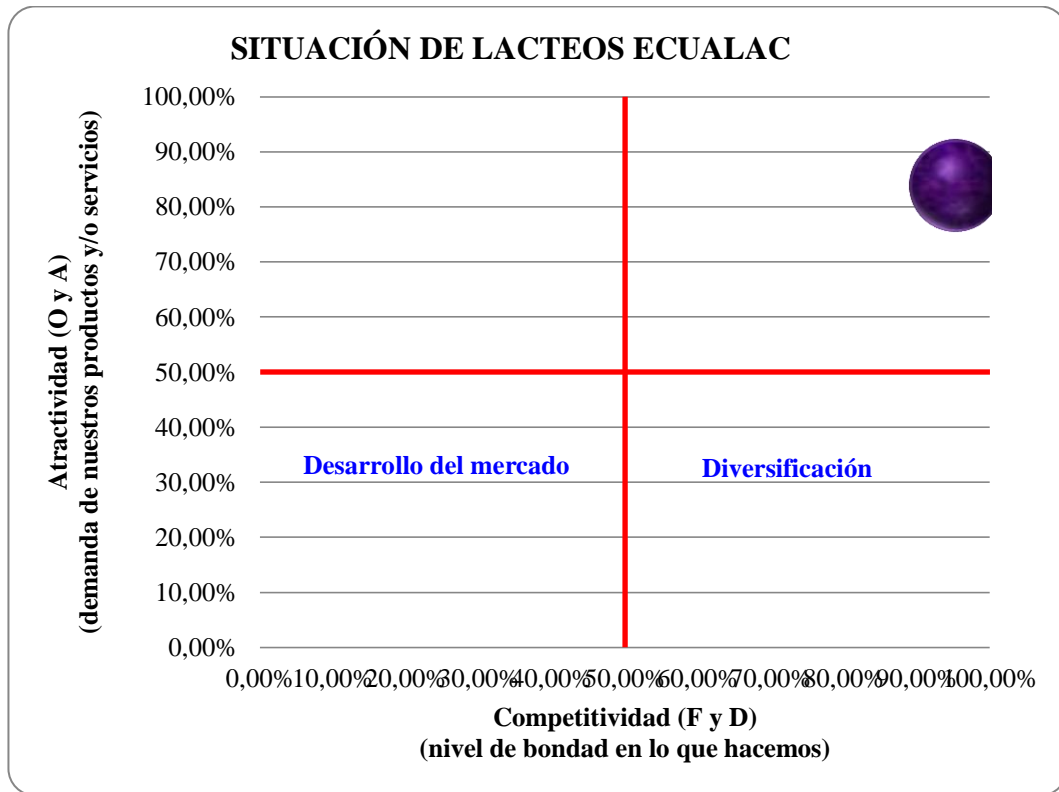


Figura 2.2: Situación Actual de la Empresa ECUALAC

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

2.3.7.7 Matriz de Estrategias Cruzadas

Tabla 2.6: Matriz de Estrategias Cruzadas

MATRIZ ESTARTEGIAS CRUZADAS				
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES
		F1	Ubicación estratégica, zona ganadera	D1
	F2	Producto nacional de trayectoria	D2	Poco desarrollo en el área de ventas
	F3	Clientes fidelizados	D3	Poca inversión en publicidad y promoción
	F4	Instalaciones propias	D4	escaso control de procesos en áreas administrativas
	F5	Personal calificado	D5	inequitativa distribución del trabajo en distintas áreas
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO) PARA MAXIMIZAR F y O		ESTRATEGIAS (DO) PARA MINIMIZAR D y MAXIMIZAR O
Crecimiento del mercado de consumo de lácteos	O1	Desarrollo de diferentes proyectos Capacitación Diseño de material promocional		Fortalecer todos los mecanismos de comunicación internos y externos.
Mejoramiento de Instalaciones con tecnología de punta	O2	Fortalecer convenios y alianzas estratégicas con empresas nacionales proveedoras de equipo y programas para obtener: capacitación gratuita, nuevos equipos, posibilidades de generar ingresos adicionales.		
Incrementar la participación en el mercado ecuatoriano	O3			Mantener capacitado y motivado al equipo de ventas
Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas de reparto o logística.	O4			
Disponibilidad de leche a precios competitivos	O5	Mantener convenios con productores de leche de la región.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA) PARA MAXIMIZAR F y MINIMIZAR A		ESTRATEGIAS (DA) PARA MINIMIZAR D y A
Políticas económicas	A1			
Competencia desleal de empresas no constituidas	A2			
Normativas legales y tributarias más exigentes	A3	Revisar y coordinar los procesos y la gestión del Talento Humano		
Crisis económica a nivel nacional, que afecta la productividad	A4			
Incremento del índice de desempleo e inflación en el país	A5			

Fuente: FODA de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

Diseño metodológico

2.3.7.8 Tipos de investigación

Para la aplicación de la Auditoría de Gestión se utilizó la investigación descriptiva puesto que este proporciona, específica, evalúa y verifica el cumplimiento de las obligaciones y metas propuestas por la empresa.

2.3.7.8.1 Métodos y técnicas a ser empleados

Métodos de Investigación

La siguiente investigación fue fundamentada con el método inductivo, deductivo y analítico, de la misma manera se empleó instrumentos como: Entrevista, encuestas y la observación directa para llevar a cabo de desarrollo de la tesis. (Méndez A., 2010)

Método Inductivo.- Este método se utilizó para analizar los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas y encuestas a través de ello determinar las falencias que existen dentro de la empresa ECUALAC.

Método Deductivo.- A través de este método permitió realizar cálculos matemáticos para comprobar si la información que nos ha permitido hacer una deducible comparación y detectar los desfases de loa empresa, de igual manera ayudó a obtener información relevante acerca del giro del negocio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Método Analítico.- Este método se empleó para comprender y profundizar el problema encontrado dentro de la empresa en cuánto al pago de cada uno de los impuestos que tiene la misma. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Entrevista: Esta técnica se empleó al Gerente, Departamento Financiero, Jefe de producción para obtener información necesaria para esta investigación, a partir de la elaboración de un conjunto de preguntas que permitieron conocer

opiniones y hechos específicos que se relacionan directamente con el efecto que tiene al realizar una Auditoría de Gestión en el desarrollo de las actividades. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Encuestas: Estuvo dirigida al personal del departamento contable, operativo y gerencial que conforma ECUALAC ; a través del cual se logró captar opiniones verídicas de la calidad de los productos y servicios que brinda ECUALAC , estas afirmaciones fueron trascendentales para alcanzar los objetivos de la investigación.

Observación: Está técnica de investigación se utilizó al momento de visitar la empresa la cual permitió observar de manera directa la información.

Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera importante plantear preguntas científicas, las cuales serán de gran apoyo para la ejecución, proceso y culminación satisfactoria del mismo que a continuación se presenta.

El esquema es el siguiente:

Tabla 2.7: Esquema de diseño de investigación

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos establecidos en este proyecto.
2.- ¿A qué personas?	Al personal de la EMPRESA ECUALA, Cantón Mejía.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Auditoría de Gestión.
4.- ¿Quién?	La investigadora: Soledad Carranza.
5.- ¿Cuándo?	Diciembre del 2016.
6.- ¿Lugar de la recolección de información?	EMPRESA ECUALAC, Cantón Mejía.
7.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
8.- ¿Con qué instrumento?	Cuestionario.
9.- ¿En qué situación?	Acontecimientos normales en la EMPRESA ECUALAC, Cantón Mejía.

Fuente: Propio
Elaborado por: La investigadora

Población o universo

El universo de la organización a ser estudiado es la siguiente:

Tabla 2.8: Personal de la Empresa ECUALAC

POBLACIÓN		NÚMERO
Gerente		1
Talento Humano		1
Departamento Contable	Auxiliar Contable	1
	Jefe Financiero	1
Jefe de Producción		1
Clientes		78
TOTAL		83

Fuente: ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

NOTA: Se considera no adecuado aplicar la fórmula de la muestra porque el universo es pequeño por lo tanto se trabajará con toda la población mencionada anteriormente.

Análisis e interpretación de resultados

Objetivo: Recolectar información específica que solamente será utilizada con fines académicos. Esto ayudará a las investigadoras a identificar fortalezas y debilidades que se pueda identificar en la Empresa.

Resultados encuestas

2.3.8 Análisis e interpretación de datos

En la obtención de resultados de las encuestas realizadas a la Empresa ECUALAC del el Cantón Mejía representada a continuación por tablas, gráficos, interpretaciones y análisis para facilitar su comprensión y entendimiento. Los datos fueron tabulados utilizando la frecuencia relativa, para así determinar el porcentaje de cada respuesta.

2.3.9 Análisis de las encuestas para obtener los indicadores propuestos en los objetivos de la planificación estratégica.

Se ha realizado la muestra, y se utilizó como herramienta de investigación científica para tener información primaria, dicha herramienta es la encuesta. La misma se realizó a 78 clientes frecuentes que consumen productos ECUALAC, así mismo se realizó la encuesta a 5 empleados de la empresa.

PREGUNTA 1: ¿Cree usted que la empresa utiliza el Manual de Procesos de una manera adecuada?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe de TTHH. Jefe de producción de producción. Jefe financiero

Tabla 2.9: Manual de Procesos.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66.66%
No	1	33.34%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

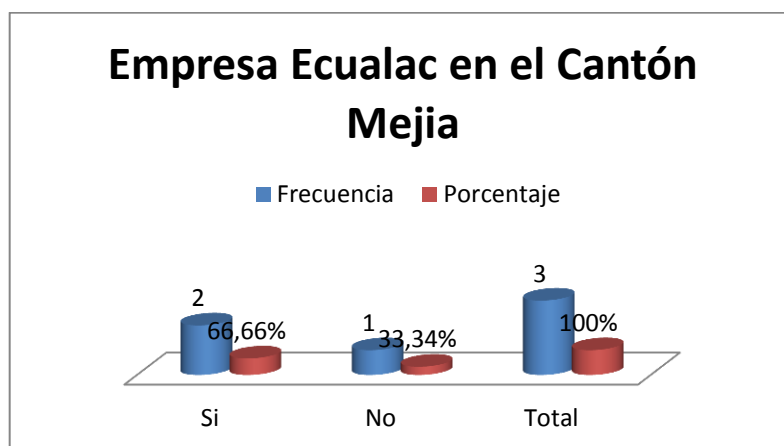


Figura 2.3: Manual de Procesos
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 66.66% genera una respuesta positiva mientras que el 33.34 expresa una respuesta negativa mientras que el dando como resultado que, si utilizan de una forma correcta la mayor parte de trabajadores.

Análisis.

Los empleados de la empresa supieron manifestar que se tiene un manual de procesos y procedimientos que si ayuda en gran manera al desempeño de la misma.

PREGUNTA 2: ¿La Empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación oportuno?

- Esta pregunta fue aplicada para toda la población.

Tabla 2.10: Sistema de Comunicación Oportuno.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	67%
No	27	33%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

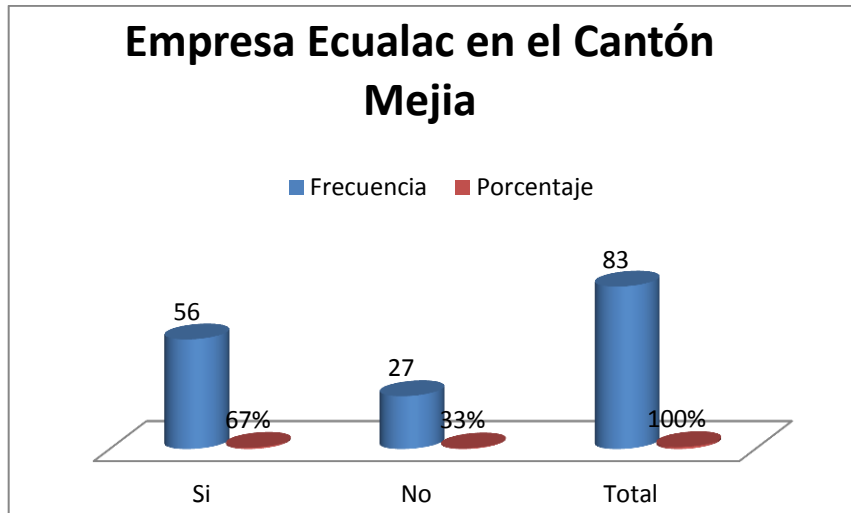


Figura 2.4: Sistema de Comunicación Oportuno.
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 67% explica que el sistema de comunicación es oportuno, mientras que el 33% considera que no.

Análisis.

La mayoría del personal de la Empresa ECAULAC en el Cantón Mejía; expone que el Sistema de Comunicación es oportuno y necesario debido a que existen cambios de horarios para la entrega del producto en algunos días, lo cual es informado a los recolectores y al analista del producto bien sea por parte del dueño, de la administración o de la planta.

PREGUNTA 3: ¿La Empresa dispone de un sistema de control interno?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe de TH, Jefe de producción de producción, Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente.

Tabla 2.11: Control Interno.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	60%
Medio	1	20%
Bajo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

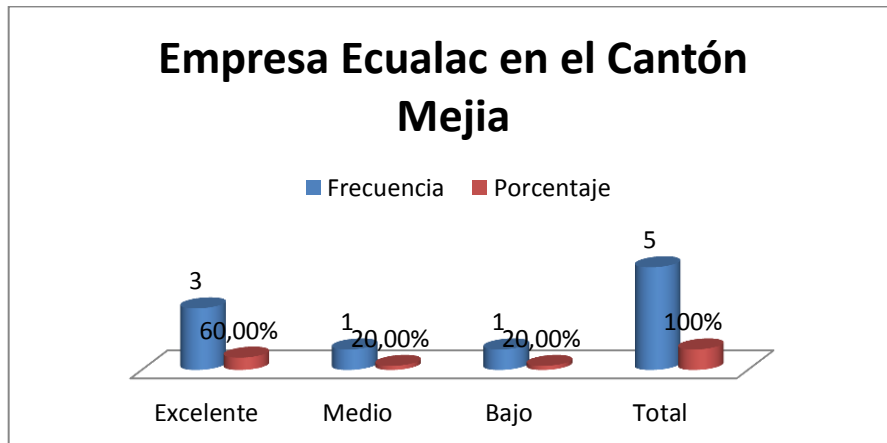


Figura 2.5: Control Interno
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 60% expreso que es excelente, el 20% de la población estipulada en dicho proyecto respondió que es bajo, el 20% explico que es mediol.

Análisis.

El personal supo explicar que el Control Interno tiene pocas dificultades, pero es eficiente y sobre todo se acopla a las necesidades de cada proceso para el análisis del producto a los propietarios de los animales, debido a eso en ocasiones se detecta antibiótico y se evita perdida para la empresa.

PREGUNTA 4: ¿Cada que tiempo la empresa la Empresa realiza evaluaciones de desempeño?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe de TH, Jefe de producción de producción.

Tabla 2.12: Evaluaciones de Desempeño.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	50,00%
Bimestre	1	50,00%
Trimestre	0	0,00%
Anual	0	0,00%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

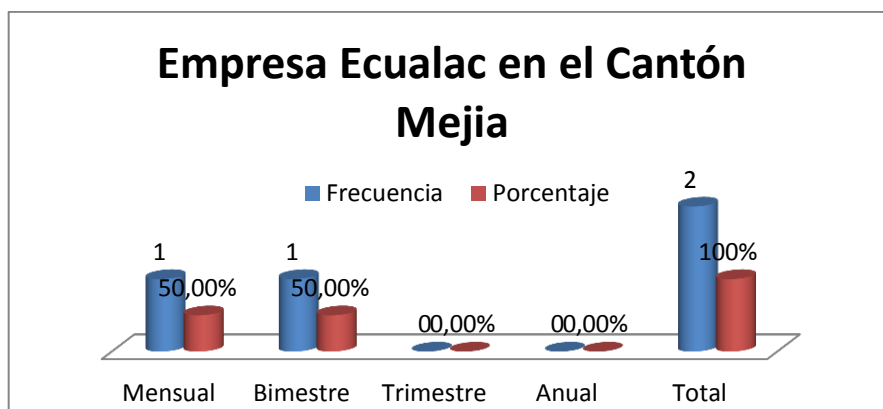


Figura 2.6: Evaluaciones de Desempeño
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, en cuanto a lo que se refiere a las evaluaciones de desempeño expresaron el 50% que la entrega es de forma bimestral y el otro 50% que la entrega es mensual.

Análisis.

Significa que la empresa no cumple a cabalidad lo que se programa al inicio de año con las capacitaciones en las diferentes áreas a los empleados.

PREGUNTA 5: ¿Existe rotación de puestos entre el personal?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe de TH, Jefe de producción de producción.

Tabla 2.13: Rotación de Puestos

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

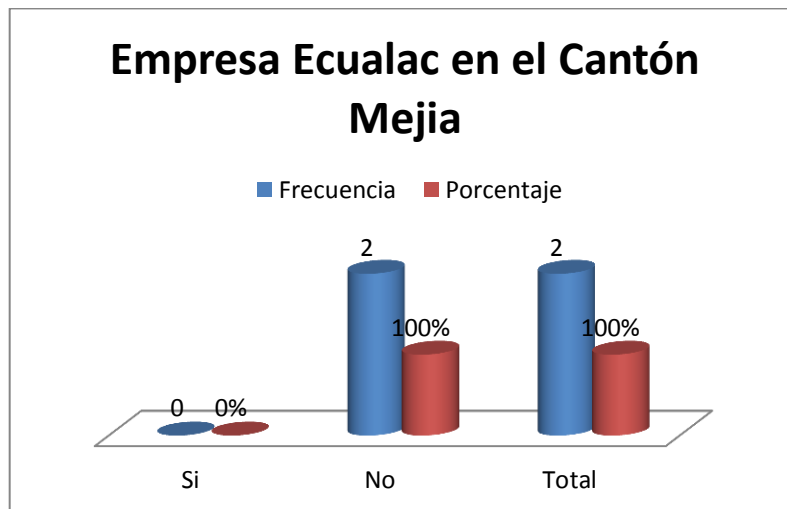


Figura 2.7: Rotación de puestos
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% manifestó que no se pueden rotar los puestos por que al momento de contratan les designan a un producto según la experiencia que tengan.

Análisis.

El personal declaró que no conocen todos los puestos ni la forma cómo desempeñarlos, solo se limitan a realizar los cargos designados por que para realizar un producto son procesos muy diferentes y que si existen remplazos si se diera el caso que faltaran o se les presentara una calamidad doméstica.

PREGUNTA 6: ¿La Empresa cuenta con tecnología de punta?

- Esta pregunta fue aplicada para toda la población encuestada.

Tabla 2.14: Tecnología de Punta.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUSTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	100%
No	0	0%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

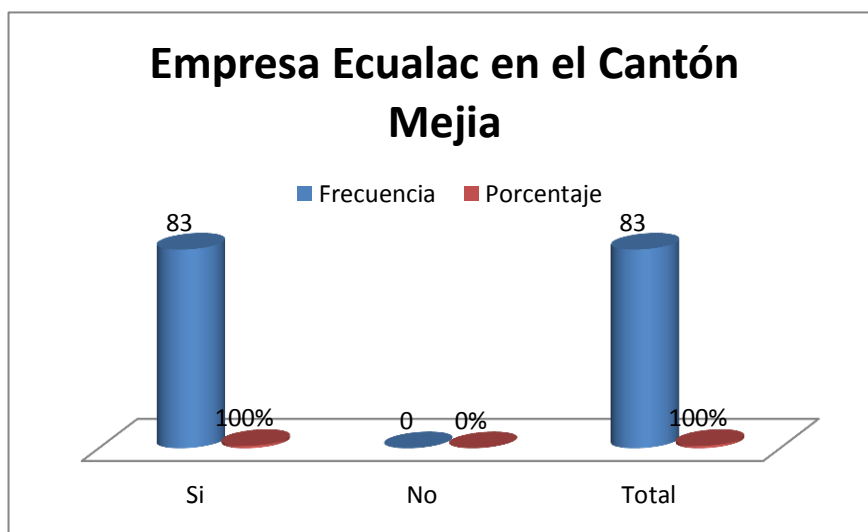


Figura 2.8: Tecnología de Punta
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% expuso que cuentan con tecnología de punta para la realización de sus actividades diarias.

Análisis.

La empresa en cuanto a tecnología no tiene problemas porque posee la última tecnología para los procesos, análisis de cada producto que se realiza, por los trabajadores.

PREGUNTA 7: ¿Está la Empresa en capacidad de un crecimiento sostenido?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente.

Tabla 2.15: Crecimiento Sostenible

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
A largo plazo	0	0,00%
A mediano plazo	1	33.34%
A corto plazo	2	66.66%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

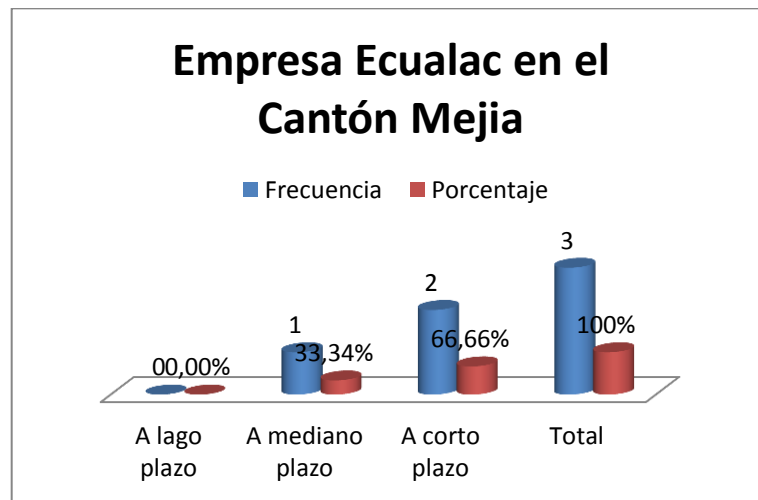


Figura 2.9: Crecimiento sostenible
Elaborado por: La investigadora

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 66.66% explicaron que a corto plazo, mientras que el 33.34% explicaron que la empresa puede tener un crecimiento sostenido a mediano plazo y puede tener un crecimiento sostenido.

Análisis.

La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía si tiene la oportunidad de generar un crecimiento sostenido a corto plazo por lo que tiene acogida en el mercado.

PREGUNTA 8: ¿Cada qué tiempo se obtiene informes económicos - administrativos?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente.

Tabla 2.16: Informes Económicos.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	100,00%
Bimestre	0	0,00%
Trimestre	0	0,00%
Anual	0	0,00%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

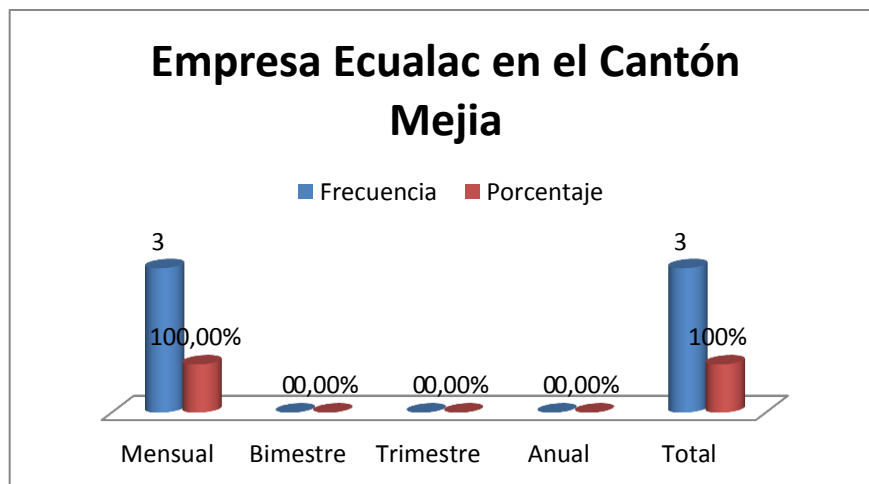


Figura 2.10: Informes Económicos
Elaborado por: La investigadora

Análisis.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% contestaron que los informes económicos - administrativos son entregados mensualmente a quienes corresponde.

Interpretación.

La empresa cuenta con información mensual acerca de todo lo que se refiere a contabilidad porque son obligados a llevar contabilidad.

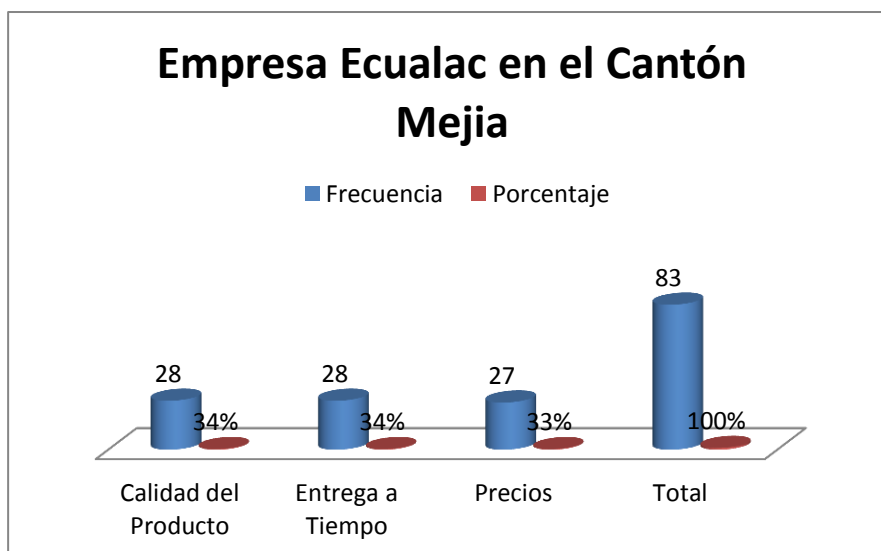
PREGUNTA 9: ¿En comparación con los competidores en que variable ha tenido mejor desempeño la empresa?

- Esta pregunta fue aplicada para toda la población encuestada.

Tabla 2.17: Desempeño Empresarial.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del Producto	28	34%
Entrega a Tiempo	28	34%
Precios	27	33%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora



Análisis.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, en comparación con los competidores la empresa se ha desempeñado en un 34 % en precios, el 34% entrega a tiempo, y el 33% calidad del producto según los encuestados.

Interpretación.

En cuanto al desempeño empresarial tanto en los precios, calidad, entrega a tiempo manifestaron que datos estándares que no ha permitido que la competencia les pisotee en el mercado.

PREGUNTA 10: ¿Cómo se relaciona el Riesgo Económico y la Rentabilidad?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente.

Tabla 2.18: Riesgo Económico y Rentabilidad.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Toma de decisiones	0	0%
Crecimiento Sostenido	3	100%
Inversiones arriesgadas	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

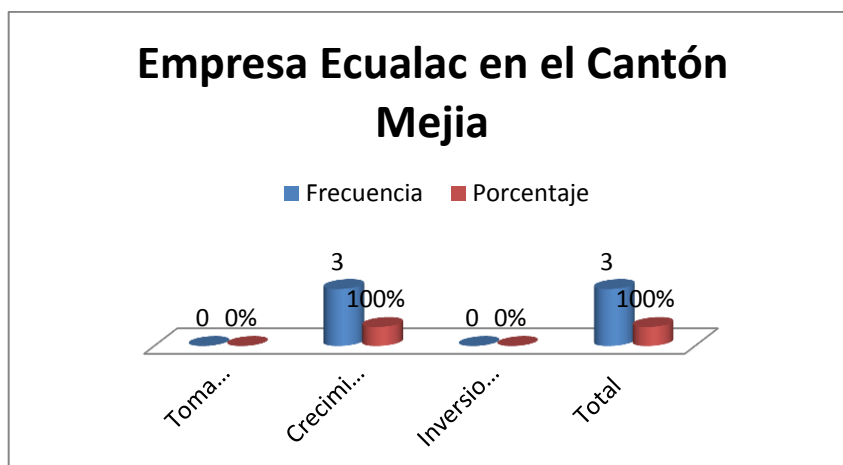


Figura 2.11: Riesgo Económico y Rentabilidad
Elaborado por: La investigadora

Análisis.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% explicaron que el riesgo y la rentabilidad se relacionan por medio del crecimiento sostenido.

Interpretación.

En la empresa se toma en cuenta para relacionar el riesgo económico con la rentabilidad por medio del crecimiento sostenido, más no en base a la toma de decisiones porque el gerente, administradores y clientes no conocen a fondo la parte contable debido a que no es su especialidad, mas no se basan en inversiones arriesgadas.

PREGUNTA 11: ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente.

Tabla 2.19: Liquidez.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

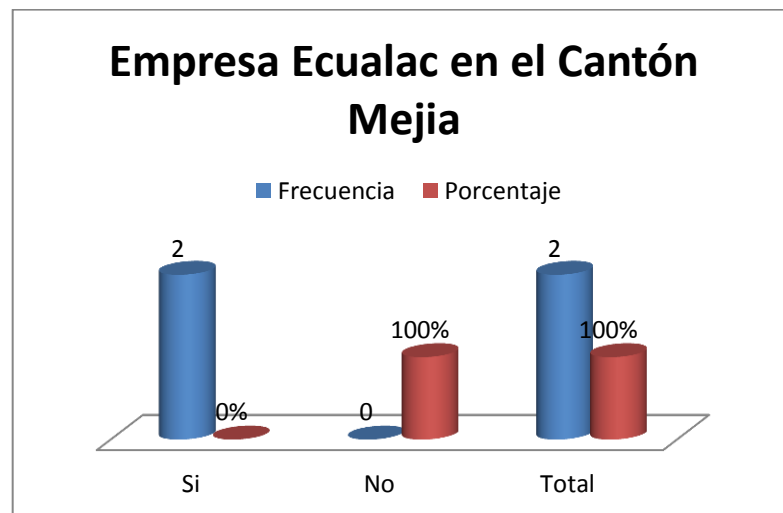


Figura 2.12: Liquidez
Elaborado por: La investigadora

Análisis.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% respondieron que si se revisa periódicamente la liquidez de la empresa antes de la toma de decisiones financieras.

Interpretación.

La empresa por lo general no ha tenido problemas de liquidez debido a que para cualquier decisión en base a las finanzas la contadora analiza si se cuenta con liquidez, inclusive si van a poder pagar en caso de existir un préstamo, además para cuanto tiempo será conveniente obtener una deuda y la existencia de más deudas.

PREGUNTA 12: ¿El enfoque financiero de las decisiones las da?

- Esta pregunta fue aplicada para el Jefe financiero, Auxiliar Contable, Gerente, Jefe de producción.

Tabla 2.20: Decisiones Financieras.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
La Contador	0	0%
El Gerente	4	100%
El Administrador	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

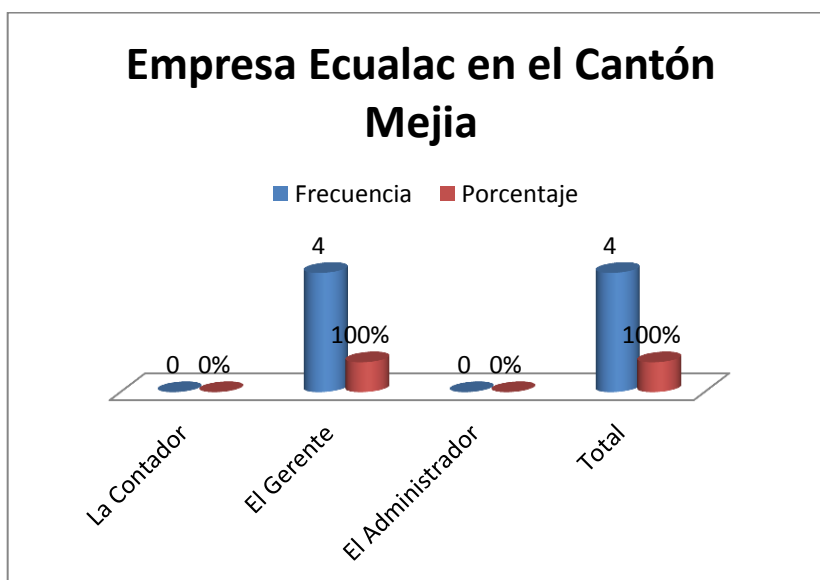


Figura 2.13: Decisiones Financieras
Elaborado por: La investigadora

Análisis.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% indicó que quien toma las decisiones financieras es el gerente.

Interpretación.

En la empresa las decisiones financieras las toma el gerente en base a las explicaciones de la contadora.

PREGUNTA 13: ¿La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía aplica Auditoría de Gestión?

- Esta pregunta fue aplicada para toda la población encuestada.

Tabla 2.21: Auditoría de Gestión.

Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía		
RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	83	100%
Total	83	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC
Elaborado por: La investigadora

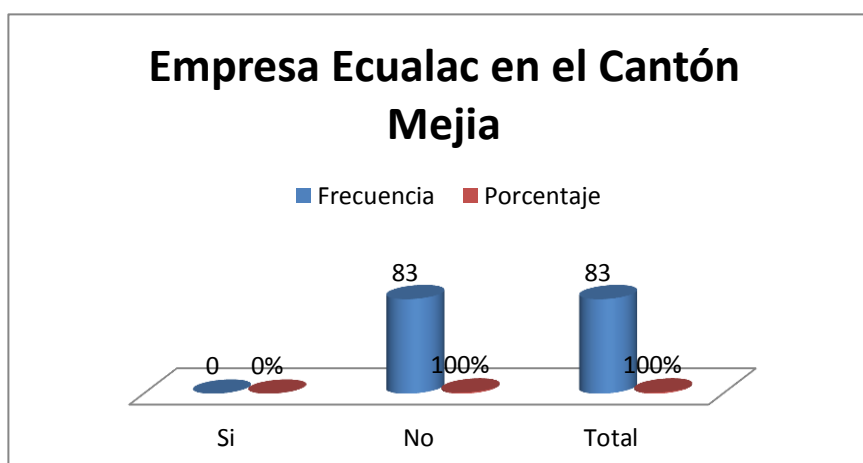


Figura 2.14: Auditoría de Gestión
Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía del total de personas encuestadas, el 100% indicó que no cuenta con una Auditoría de Gestión por lo que le es difícil tener un adecuado Sistema de Control Interno.

Limitaciones del estudio

El tiempo concedido por parte de los encuestados para la recopilación de la información para el desenvolvimiento del proyecto de investigación es respectivamente corto en base a la cantidad y calidad que se necesita para poder realizarlo.

INDICADORES DE PLANEACION, ORGAZACION, DIRECCION, CONTROL

- **Indicador del Manual de Procesos.** ✓ ^

¿Cree usted que los Trabajadores utilizan manual de procesos de manera correcta?	=	$\frac{2}{3}$	=	66,67
Total encuestados		3		

Interpretación.

En la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía el 33.34% del personal encuestado expresa una respuesta negativa mientras que el 66.67% genera una respuesta positiva dando como resultado que, si utilizan de una forma correcta la mayor parte de trabajadores.

Análisis.

Los empleados de la empresa supieron manifestar que se tiene un manual de procesos y procedimientos que si ayuda en gran manera al desempeño de la misma.

- **Indicador del Sistema de Comunicación Oportuno.** ✓ ^

La empresa cuenta con adecuado sistema de comunicación	=	$\frac{56}{83}$	=	67,47
Total encuestados				

Interpretación.

El 67% del personal explica que el sistema de comunicación es oportuno, mientras que el 33% considera que no.

Análisis.

La mayoría del personal de la Empresa ECAULAC en el Cantón Mejía; expone que el Sistema de Comunicación es oportuno y necesario debido a que existen cambios de horarios para la entrega del producto en algunos días, lo cual es informado a los recolectores y al analista del producto bien sea por parte del dueño, de la administración o de la planta.

- **Indicador Control Interno.** ✓ ^

La empresa dispone de un sistema de control interno	=	$\frac{3}{5}$	=	60%
Total encuestados				

Interpretación.

En lo que se refiere al Control Interno el 20% de la población estipulada en dicho proyecto respondió que es bajo, el 20% explico que es medio y el 60% expreso que es excelente.

Análisis.

El personal supo explicar que el Control Interno tiene pocas dificultades, pero es eficiente y sobre todo se acopla a las necesidades de cada proceso para el análisis del producto a los propietarios de los animales, debido a eso en ocasiones se detecta antibiótico y se evita perdida para la empresa.

- **Indicador Evaluación de desempeño.** $\checkmark \wedge$

La empresa realiza evaluaciones de desempeño	=	$\frac{1}{2}$	= 50,00
Total encuestados			

Interpretación.

En cuanto a lo que se refiere a las evaluaciones de desempeño expresaron en un 50% que la entrega es de forma bimestral y el otro 50% que la entrega es mensual.

Análisis.

Significa que la empresa no cumple a cabalidad lo que se programa al inicio de año con las capacitaciones en las diferentes áreas a los empleados.

- **Indicador Rotación de Puestos.** $\checkmark \wedge$

Existe rotación de puestos en el personal	=	$\frac{0}{2}$	= 0,00
Total encuestados			

Interpretación.

El 100% de los encuestados de la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía. Manifestó que no se pueden rotar los puestos por que al momento de contratar les designan a un producto según la experiencia que tengan.

Análisis.

El personal declaró que no conocen todos los puestos ni la forma cómo desempeñarlos, solo se limitan a realizar los cargos designados por que para realizar un producto son procesos muy diferentes y que si existen remplazos si se diera el caso que faltaran o se les presentara una calamidad doméstica.

- **Indicador Tecnología de Punta.** ✓ ^

¿Está la empresa en capacidad de un crecimiento sostenido?	=	$\frac{2}{3}$	=	66,67
Total encuestados				

Interpretación.

En un 100% de los encuestados de la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía expuso que cuentan con tecnología de punta para la realización de sus actividades diarias.

Análisis.

La empresa en cuanto a tecnología no tiene problemas porque posee la última tecnología para los procesos, análisis de cada producto que se realiza, por los trabajadores.

- **Indicador Informes Económicos.** ✓ ^

¿Se obtienen informes económicos mensuales?	=	$\frac{3}{3}$	=	100,00
Total encuestados				

Análisis.

La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía en un 100% contestaron que los informes económicos - administrativos son entregados mensualmente a quienes corresponde.

Interpretación.

La empresa cuenta con información mensual acerca de todo lo que se refiere a contabilidad porque son obligados a llevar contabilidad.

- **Indicador Desempeño Empresarial.** $\checkmark \wedge$

¿En comparación a la competencia cree usted que la empresa se desempeñe en la calidad del producto?	=	$\frac{28}{83}$	=	33,73
Total encuestados				

Análisis.

En comparación con los competidores la empresa se ha desempeñado en un 34 % en precios, 33% calidad del producto y en un 34% entrega a tiempo, según los encuestados.

Interpretación.

En cuanto al desempeño empresarial tanto en los precios, calidad, entrega a tiempo manifestaron que datos estándares que no ha permitido que la competencia les pisotee en el mercado.

- **Indicador Riesgo Económico y Rentabilidad.** $\checkmark \wedge$

¿Cree usted que se relaciona el riesgo económico y la rentabilidad con el crecimiento económico?	=	$\frac{3}{3}$	=	100,00
Total encuestados				

Análisis.

En La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía en un 100% explicaron que el riesgo y la rentabilidad se relacionan por medio del crecimiento sostenido.

Interpretación.

En la empresa se toma en cuenta para relacionar el riesgo económico con la rentabilidad por medio del crecimiento sostenido, más no en base a la toma de decisiones porque el gerente, administradores y clientes no conocen a fondo la parte contable debido a que no es su especialidad, mas no se basan en inversiones arriesgadas.

- **Indicador Liquidez.** $\checkmark \wedge$

¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de una toma de desviaciones?	=	$\frac{2}{2}$	= 100,00
Total encuestados			

Análisis.

En un 100% respondieron que si se revisa periódicamente la liquidez de la empresa antes de la toma de decisiones financieras.

Interpretación.

La empresa por lo general no ha tenido problemas de liquidez debido a que para cualquier decisión en base a las finanzas la contadora analiza si se cuenta con liquidez, inclusive si van a poder pagar en caso de existir un préstamo, además para cuanto tiempo será conveniente obtener una deuda y la existencia de más deudas.

- **Indicador Decisiones Financieras.** $\checkmark \wedge$

¿El enfoque financiero de las decisiones las da el gerente?	=	$\frac{4}{4}$	=100,00
Total encuestados			

Análisis.

El 100% de la población de la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía indicó que quien toma las decisiones financieras es el gerente.

Interpretación.

En la empresa las decisiones financieras las toma el gerente en base a las explicaciones de la contadora.

- **Indicador Auditoria de Gestión.** ✓ ^

¿La empresa Ecuac aplica una auditoria de gestión?	83	100,00
Total encuestados	83	

Análisis e interpretación.

Actualmente la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía no cuenta con una Auditoría de Gestión por lo que le es difícil tener un adecuado Sistema de Control Interno.

Limitaciones del estudio

El tiempo concedido por parte de los encuestados para la recopilación de la información para el desenvolvimiento del proyecto de investigación es respectivamente corto en base a la cantidad y calidad que se necesita para poder realizarlo.

Σ total de indicadores = 844,54 /13 Preguntas dándonos 64.96 % que a logrado cumplir cada indicar

Indicadores de planeación	64,96%	72,18%
Meta estándar	90%	
Indicadores de Organización	64,96%	76,42%
Meta estándar	85%	
Indicadores de Dirección	64,96%	68,38%
Meta estándar	95%	
Indicadores de Control	64,96%	76,42%
Meta estándar	85%	

2.3.10 Matriz de Indicadores

2.3.10.1 Tabla

ETAPAS	FUENTES	META ESTANDAR	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	EQUIPO RESPONSABLE
Planeación	Papeles de trabajo	90%	72.18%	Investigadora
	Entrevista			Gerente de la Empresa
	Manual de funciones			Personal de Administrativo
	Código de Trabajo			Proveedores
	organigramas			
	POAM			
Organización	Papeles de trabajo	85%	76.42%	Investigadora
	Entrevista			Gerente de la Empresa
	Manual de funciones			Personal de Administrativo
	Código de Trabajo			Proveedores
	organigramas			
	POAM			
Dirección	Papeles de trabajo	95%	68.38%	Investigadora
	Entrevista			Gerente de la Empresa
	Manual de funciones			Personal de Administrativo
	Código de Trabajo			Proveedores
	organigramas			
	POAM			
Control	Papeles de trabajo	85%	76.42%	Investigadora
	Entrevista			Gerente de la Empresa
	Manual de funciones			Personal de Administrativo
	Código de Trabajo			Proveedores
	organigramas			
	POAM			

Fuente: Propias

Elaborado por: La investigadora

CAPÍTULO III

1. Auditoría de gestión

Justificación

La propuesta que se establece en este trabajo se da por la necesidad de encontrar una solución a lo que afecta a varias empresas con el mismo propósito en particular, pero sobre todo a la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía. Por lo tanto, es fundamental el enfoque de una Auditoría de Gestión que se utilizará como una herramienta de trabajo que permita la evaluación y fortalecimiento del Control Interno en cada rol de desempeño para alcanzar un incremento de la rentabilidad.

Al proponer la realización de una reingeniería de Procesos al Personal se intenta ejecutar una Auditoría de Gestión, que representa un recurso auxiliar de vital importancia para analizar situaciones presentes y futuras de la empresa, buscando un enfoque en la dirección en base al logro de los objetivos y prepararse para los constantes cambios en el entorno. Debido a que los puestos no siempre son asumidos por una misma persona, buscando mejorar los procesos mediante una organización de trabajo, implementando una política de recursos humanos enfocada al cambio y modernidad. Por lo tanto, se debe ejecutar una gestión de programas, basados en una reingeniería de procesos organizados y con responsabilidad de cada empleado en base a su determinado puesto como una estratégica para la mejora.

Los hechos que motivan a esta propuesta, son el deseo que la empresa alcance sus metas y objetivos para desempeñarse de mejor manera en el mercado, con calidad y precios bajos, para sentirse participe de una solución de un problema muy común. Para concluir la motivación de este trabajo es que será una base de consulta para otras personas que se interesen en el tema.

Objetivos de la propuesta

1.1.1 Objetivo general

Evaluar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Productos ECUALAC, a través de una auditoría de gestión.

1.1.2 Objetivos específicos

- Fundamentar las principales concepciones teórica- metodológicas de la auditoría de gestión en el proceso de auditoría.
- Evaluar los procesos administrativos y operativos de la empresa Productos ECUALAC. a través del programa diseñado.
- Ejecutar una Auditoría de Gestión, identificando el grado de cumplimiento de objetivos y metas, para una correcta toma de decisiones.

Descripción de la propuesta

El presente trabajo se desarrollará con datos otorgados por la empresa objeto de estudio, misma que se conformará de tres fases como son: Archivo de Planificación, Ejecución y la presentación del Informe.

Al finalizar la Auditoría de Gestión se emitirá un informe final donde se dará a conocer los aspectos más relevantes encontrados durante la ejecución del trabajo, este informe contendrá las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Control Interno

Control Interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. (www.auditool.org, 2015)

Es el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una empresa para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa

Importancia del Control Interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un propietario, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. (Mejía, 2013)

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que utiliza en empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa cumpla sus objetivos. Detecta las irregularidades y errores y defiende por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se vean afectados los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. (Giraldo Guisao, Río Marin, & Ramírez Giraldo, 2013)

Objetivos de Control Interno

Todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa, este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades. Es fundamental que las empresas tengan una clara y bien planteada organización y

cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función. (Navarro, 2006)

Entre los objetivos del control interno podríamos considerar los siguientes:

- **Confiabilidad de la Información**

Este propósito se debe lograr no sólo en lo referente a la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera en la empresa.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de la empresa, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. (del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2012)

- **Eficiencia y Eficacia de las Operaciones**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la empresa y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “diseño del puesto de trabajo” que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar.

El desempeño de cada área y cada trabajador. Cumpliendo estas actividades, se logra organizar el trabajo en la empresa a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y además tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad así como el contenido de trabajo para cada puesto. (del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2012)

- **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la empresa (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza).

Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los Talento Humano. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al personal y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles. (del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2012)

- **Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa**

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque contribuya a la toma de decisiones en la ocurrencia de cada hecho, sino porque se crean todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la empresa deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada empresa.

El Control Interno puede ayudar a que una empresa consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz.

También puede reforzar la confianza de que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. (del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaino, Armada Trabas, & Santos Cid, 2012)

Características del Control Interno

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe apegarse al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

Clases de Control Interno

Existen ciertas clasificaciones, basadas en el enfoque COSO, como son:

1. **Controles Contables:** Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los registros contables. Estos controles incluyen los siguientes:
 - a. Métodos y procedimientos que tienen que ver con la protección de activos.
 - b. Autorización de las operaciones.
 - c. Asegurar la exactitud de los registros financieros.
2. **Controles Administrativos:** Se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa, vinculados a la eficiencia

operativa y el acatamiento de las políticas de la dirección y normalmente solo influyen indirectamente en los registros contables.

El auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que estos tienen en la preparación de la información financiera, y, a su vez, a los efectos de las normas técnicas, el control interno está relacionado con los controles contables. Sin embargo, si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación.

Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, entre otras.

Métodos de Control Interno

1.1.3 Narrativas de Procedimientos de Control Interno

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de Control Interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Puede ser aplicado en auditorías de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. (Fuentes Machado & Sánchez Molina, 2008)


Las descripciones narrativas consisten en presentar en forma de relato, las actividades de la empresa, indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento y volcado todo en forma de una descripción simple, sin utilización de gráficos.

Es importante el lenguaje a emplear y la forma de trasladar el conocimiento adquirido del sistema a los papeles de trabajo, de manera que no resulte engorroso el entendimiento de la descripción vertida.

Este método de descripciones narrativas o cuestionarios descriptivos, se compone de una serie de preguntas; las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una empresa, incluyendo los límites de autoridad, de tal manera que evidencien los controles y los formularios utilizados, cantidad de ejemplares, dependencias, forma de archivo y la presencia de las operaciones que se realizan. (Contraloría General del Estado, Guía de Evaluación de Control Interno, 2009)

EJEMPLO:

Tabla 1.1: Ejemplo Narrativa de Auditoría de Gestión

EMPRESA ECUALAC NARRATIVA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
 <p>JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small></p>	<p>S&C Auditores Auditoría de Gestión Narrativa General</p>	 <p>Ecuialac <small>LACTEOS ECUATORIANOS</small></p>
Elaborado por:	Fecha:	
Supervisado por:	Fecha:	

1.1.4 Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base a preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Normalmente, el auditor obtiene las respuestas de los funcionarios mediante una entrevista tratando de obtener la mayor evidencia. El auditor debe obtener evidencia y otras pruebas por medio de procedimientos alternativos que le permitan determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos. La aplicación de cuestionarios permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme, facilitando la preparación de las cartas de control interno.

Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Las preguntas del cuestionario sobre control interno deben ser formuladas de manera que la respuesta sea “sí” o “no, las preguntas siguen un orden lógico y definido.

Los auditores deben seleccionar los distintos cuestionarios previamente impresos, aplicables a la empresa (sobre los tipos de activos, pasivos y operaciones de la empresa) agregando cualquier otra pregunta considerada pertinente.

Cuando el auditor contesta el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la empresa, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar la veracidad de las respuestas dadas.

Los funcionarios responden de la manera más favorable para la empresa a las preguntas sobre el control interno, aunque podrían no responder con franqueza. Por lo tanto, es necesario determinar si las respuestas favorables se aplican en la

práctica, sin confiar completamente en las respuestas. La correcta aplicación de los cuestionarios de control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones; por lo tanto, es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Al utilizar el método de cuestionario se debe considerar:

- Elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de las normas, procesos, procedimientos u operaciones a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a las preguntas.
- Formular preguntas de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.
- Las preguntas son las herramientas principales de una entrevista
- Las preguntas se inician por lo genérico, hasta llegar a lo específico y deben ser secuenciales y lógicas.
- Usar palabras tipo pregunta: Cómo, dónde, qué, quién, cuándo
- Las preguntas deben ser cortas, con un lenguaje fácil de entender.
- Evitar preguntas negativas, hipotéticas, ambiguas. (Contraloría General del Estado, 2009)

EJEMPLO:

Tabla 1.2: Ejemplo de Cuestionario de Evaluación de Control Interno

Cuestionario para la Evaluación de Control Interno en el Departamento de Talento Humano							
N°	PREGUNTA				OBSERVACIONES	PUNTAJE	
		SI	NO	N/A		ÓPT.	OBT.
	GENERALIDADES DE TALENTO HUMANO						
1	¿Existe un departamento de Talento Humano con funciones definidas?						
2	¿El personal que integra este departamento se encuentra capacitado?						
3	¿Existe un flujograma que guíe los procedimientos?						

4	El número de funcionarios es proporcional al volumen de operaciones?					
5	Se han dado a conocer a los empleados de la entidad aspectos relacionados con:					
	Normas generales de operación?					
	Derechos y obligaciones del personal?					
	Políticas sobre salarios y prestaciones sociales?					
	Políticas y normas disciplinarias?					
6	Se informa periódicamente a los empleados acerca de los logros, las necesidades y del desarrollo de la empresa, la colectividad y el personal?					
	SELECCIÓN DE PERSONAL					
8	Se encuentran establecidos criterios y objetivos de razonable prioridad que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar al personal?					
9	Las hojas de vida del personal contienen toda la información requerida para la selección del personal, incluidas las evaluaciones y calificaciones del empleado?					
10	Las evaluaciones han sido tenidas en cuenta como soporte de promoción?					
11	Se investigan el carácter y las referencias de la hoja de vida de los candidatos a cargos de responsabilidad, especialmente en cargos de confianza y manejo?					
	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA VARIACIÓN DE NÓMINA					
12	Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos relacionados con la liquidación de la nómina?					
13	Existe claridad sobre la elaboración de los diferentes formatos?					

14	Está establecido el momento de diligenciamiento de los formatos?						
15	Existe un límite establecido para la recepción de los formatos correspondientes?						
16	Está claramente definido el sitio donde se reciben estos formatos?						
CONTROL Y VERIFICACIÓN DE FORMATOS PARA LA VARIACIÓN DE NÓMINA							
17	Se cuenta con un control oportuno a la impresión de la nómina, debidamente confrontada contra los formatos exigidos?						
18	Existe un mecanismo de corrección o complementación de formatos?						
LIQUIDACIÓN NÓMINA							
19	El personal que liquida la nómina es idóneo?						
20	Existe un formato adecuado y específico para la liquidación?						
21	La infraestructura asignada es adecuada para el procedimiento?						
22	Se cuenta con un programa sistematizado de liquidación de nómina?						
RESPONSABILIDADES DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA							
23	Están claramente definidos los responsables del diligenciamiento, la recolección, la revisión-verificación y la liquidación?						
24	Existen manuales que determinen las funciones de las personas involucradas en el procedimiento de liquidación de nómina?						

Fuente: Encuesta al personal de la Empresa ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

1.1.5 Flujogramas

Consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas de la auditoría, así como los procedimientos a través de distintos departamentos y actividades; sus principales ventajas son: identificar la existencia o ausencia de

controles financieros y operativos. Permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan e identificar las desviaciones de procedimientos.

Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen por medio de un diagrama de flujo. La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es:

- Los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros del coste, entre otros.
- La naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compras, entre otros.
- La división de funciones entre los departamentos
- La secuencia de las operaciones
- El destino de cada uno de los documentos (y sus copias)
- La identificación de las funciones de custodia, entre otros.

La técnica de flujo diagramación, es una herramienta valiosa para el entendimiento e identificación de áreas débiles (deficiencias) y fuertes (controles clave) en la estructura de un sistema de controles.

El propósito de un flujograma es ilustrar en forma gráfica la forma como se tramita un conjunto de operaciones y procedimientos dados en un sistema.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema
- Describir los documentos que tengan incidencia contable
- Demostrar cómo se llevan los archivos y cómo se preparan los informes con incidencia contable
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización
- Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento

Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con el personal de la organización o área administrativa u operativa, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama este de acuerdo con el funcionamiento real.
- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan las observaciones y sugerencias, para mejorar los sistemas o procedimientos. (Contraloría General del Estado, 2009)

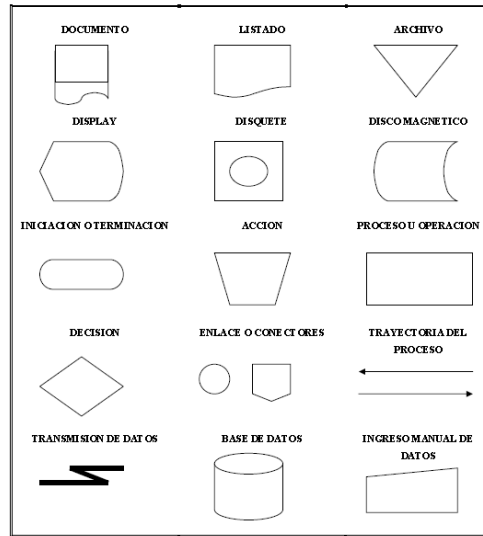


Figura 1.1: Simbología de los Flujogramas

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 1.2: Descripción de los Símbolos

EJEMPLO:

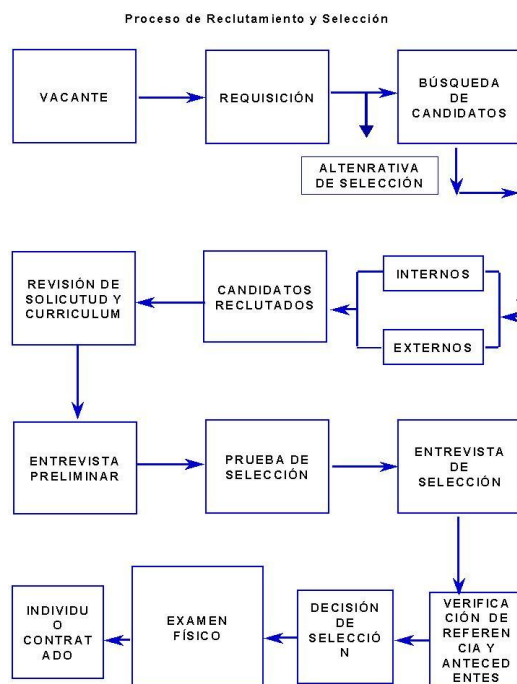


Figura 1.3: Ejemplo de Flujograma

1.1.6 Sistemas de Control Interno

1.1.6.1 Committee of Sponsoring Organizations COSO

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

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

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas; los componentes son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. (Asociación Española para la Calidad, 2015)



Figura 1.4: Sistema COSO I

1.1.6.2 Committee of Sponsoring Organizations COSO II

Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento. (Cardona & Publica, 2016)

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. **Ambiente de control:** Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. **Establecimiento de objetivos:** Estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. **Identificación de eventos,** que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. **Evaluación de Riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. **Respuesta a los riesgos:** Determinación de acciones frente a los riesgos.

6. **Actividades de control:** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. **Información y comunicación:** Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. **Supervisión:** Para realizar el seguimiento de las actividades. (Asociación Española para la Calidad, 2015)



Figura 1.5: Sistema COSO II

1.1.6.3 Committee of Sponsoring Organizations COSO III

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos.
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El Marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua. Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad.

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar.

Entorno de Control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Evaluación de Riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

Actividades de Control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

Sistemas de Información

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

(Auditool, 2015)

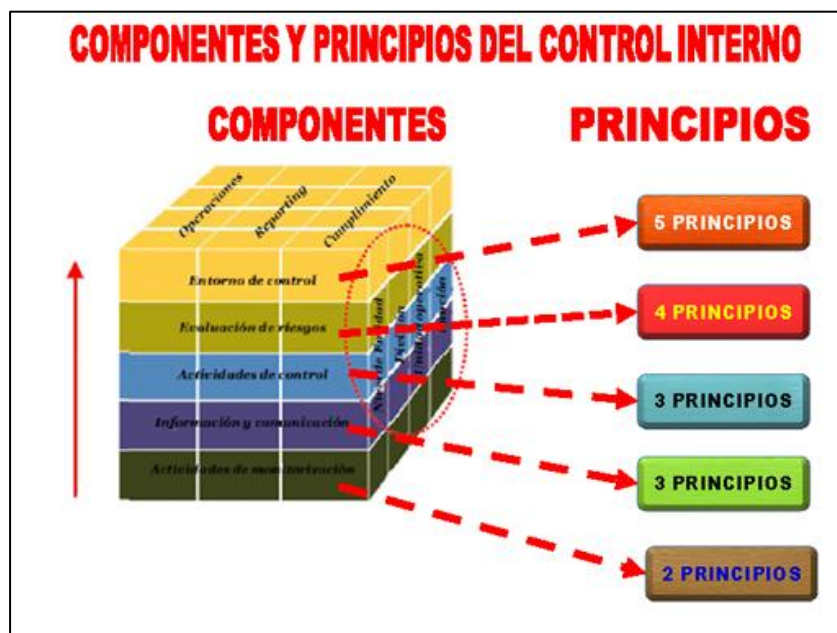


Figura 1.6: Sistema COSO III

1.1.6.4 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este interés creciente han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en desarrollo puede enfocarse a nivel global de un país, hacia los poderes de un Estado, dirigido a los sectores importantes de la economía, hacia las entidades públicas específicas, para las empresas privadas en sus diferentes actividades, enfocado a las organizaciones de la sociedad civil, dirigido a las municipalidades y especializado para las unidades de operación.

El marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

(Blogger, 2014)

1.1.6.5 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)

El CORRE toma como base al COSO, COSO II y MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas. (Instituto de Auditores Internos, 2014)

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las

decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

1.1.7 Fases de la Auditoría de Gestión

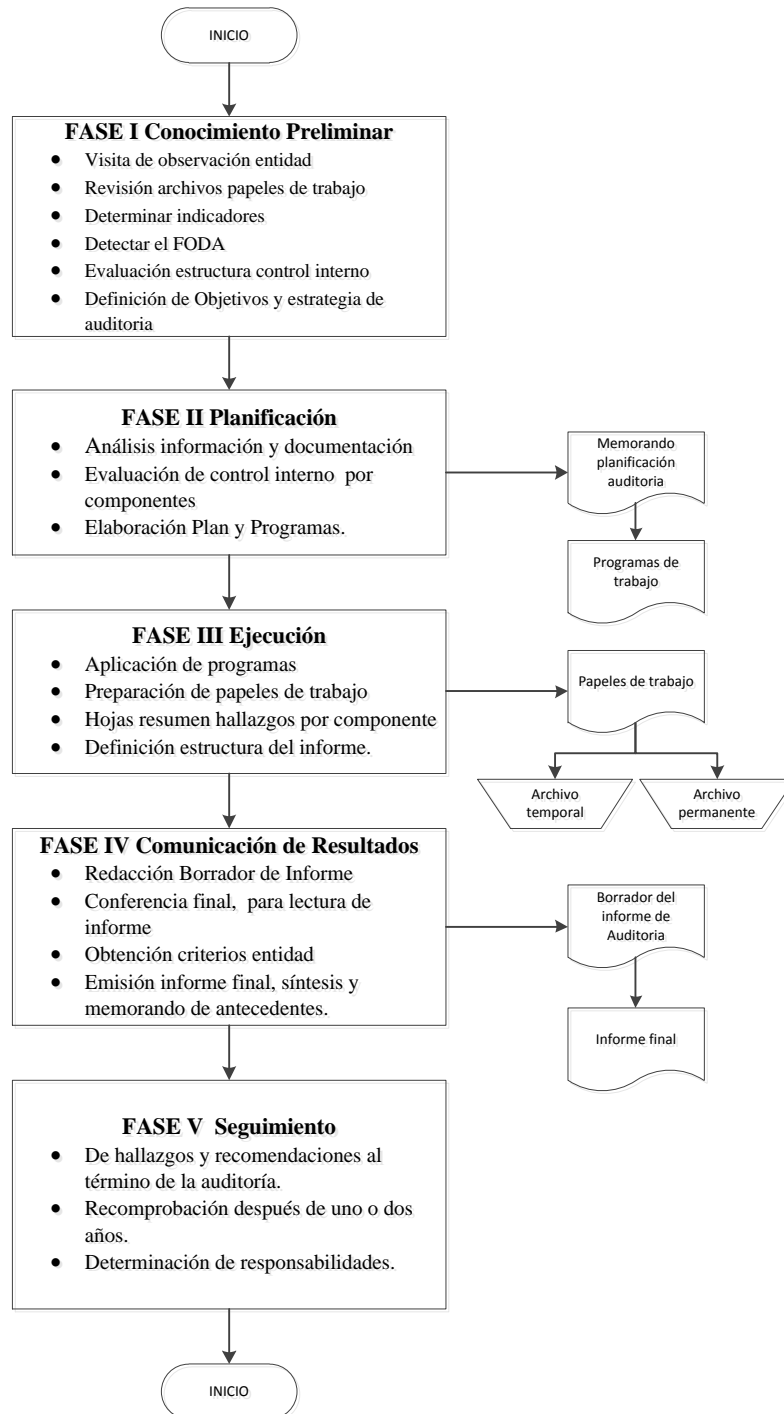


Figura 1.7: Fases de la Auditoría de Gestión

1.1.7.1 FASE I: Conocimiento Preliminar de la Auditoría de Gestión

La planificación de la Auditoría se representa en la determinación de los objetivos y alcance de la Auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

1.1.7.1.1 Objetivos

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

1.1.7.1.2 Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- a. La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b. La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción; proveedores y clientes; el contexto

económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; entre otras

- c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los Talento Humano, la clientela, entre otras
 - d. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
1. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
 2. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 3. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, entre otras) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
 4. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

1.1.7.1.3 Productos

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

1.1.7.1.4 Planificación Preliminar

“La planificación de la Auditoría de Gestión comprende tres etapas: revisión general, revisión estratégica y elaboración del Memorando de Planificación, las cuales se esquematizan a continuación:

- a) Revisión General
 - Conocimiento inicial de la entidad a examinar
 - Análisis preliminar de la entidad
 - Formulación del plan de revisión estratégica
- b) Revisión Estratégica
 - Ejecución del plan.
 - Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de Auditoría.
 - Identificación de los asuntos más importantes.
 - Elaboración del reporte de revisión estratégica.
- c) Elaboración del Plan de Auditoría y Memorando de Planificación

La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica que se haya efectuado previamente el análisis sistémico en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de Auditoría.” (Benjamín, 2013)

1.1.7.1.5 Riesgo de Auditoría

“Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- a) Criterio profesional del auditor.
- b) Regulaciones legales y profesionales.

- c) Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.” (Benjamín, 2013)

1.1.7.1.6 Riesgo Inherente

Es el riesgo de que la información pueda contener errores importantes que se ignoran.

En el riesgo inherente se evaluará que la información contenga un error material ignorando la posibilidad de que la estructura del control interno evite o detecte dichos errores.

1.1.7.1.7 Riesgo de Control

Se consideran los procedimientos que ECUALAC, ha establecido para tener una seguridad razonable de que la empresa pueda registrar y resumir la información en forma apropiada. Por lo tanto, se considera que dichos procedimientos no eviten errores importantes o no ayuden a detectarlos.

Por ejemplo, dentro del Departamento de Talento Humano de una empresa con cinco empleados fijos y empleados operativos de acuerdo a los proyectos que se realicen, existirá una diferencia notable en el manejo de procedimientos en comparación con una empresa que tenga 200 empleados y que además cuenta con un indicador de rotación de personal, por lo tanto, es mucho más difícil controlar que estos procedimientos se cumplan a cabalidad completamente.

“Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores. Aunque la existencia de bajos niveles de riesgo de control, lo que implica la existencia de buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control puede ayudar a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.” (Benjamín, 2013)

1.1.7.1.8 Riesgo de Detección

Es la posibilidad de que los procedimientos no ayuden a detectar errores importantes, cuando en realidad si existen, este riesgo se limita efectuando pruebas sustantivas.

Por ejemplo, errores en la definición de una muestra en la circularización de saldos de proveedores, o en la definición del período de análisis de pagos posteriores pueden implicar conclusiones erróneas en cuanto a la validez de la integridad de las cuentas a pagar.

El riesgo de detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control.

Establecidas las diferencias, veremos cómo impactan los mismos en la evaluación y planificación del proceso de auditoría (Benjamín, 2013)

Para determinar el riesgo de Auditoría se puede utilizar la siguiente fórmula para su cálculo:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

Cuando se ha terminado el conocimiento de la entidad y determinado los riesgos de control, inherente y detección; se presenta el cálculo del riesgo de Auditoría:

1.1.7.1.9 Planificación Definitiva de la Auditoría de Gestión

La planificación definitiva inicia con la orden de trabajo para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, al Departamento de Talento Humano y se analizarán los procedimientos que se han aplicado en los últimos 6 meses.

La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la

forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica que se haya efectuado previamente el análisis sistémico en la propia entidad sobre diversos asuntos:

- a) Ambiente de control interno,
- b) Factores externos e internos,
- c) Áreas generales de revisión y
- d) Fuentes de criterio de Auditoría.

1.1.7.1.10 Procedimientos

Para cumplir con los procedimientos adecuados, se consideran los conceptos fundamentales de materialidad; que se refiere al máximo error o irregularidad que puede afectar o cambiar las decisiones de las personas que tienen acceso a la información que se está verificando.

1.1.7.2 FASE II: Planificación de la Auditoría de Gestión

La finalidad de la programación de Auditoría de Gestión, es planificar el trabajo de campo, de tal manera que las actividades se desarrollen ordenadamente. Evidentemente ayudará al auditor a detectar errores mínimos y por ende a obtener resultados óptimos.

Aquí se reflejan los procedimientos a aplicar, tiempo estimado y responsables. Se inicia con la carta de compromiso hacia la entidad que será auditada, se presenta el cuadro del cálculo para el cobro de los honorarios profesionales de Auditoría, una vez aprobada esta información, se procede a firmar el contrato de Auditoría donde se detallarán las actividades y el tiempo estimado de duración de la Auditoría.

1.1.7.2.1 Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar

fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

1.1.7.2.2 Actividades

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

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a. Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);
- b. De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y

- c. De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la auditoría de gestión;
 - b. Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:
- a. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

1.1.7.2.3 Productos

- ✓ Memorando de Planificación
- ✓ Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

1.1.7.2.4 Evaluación del Control Interno

Es importante realizar una evaluación sobre el control interno en la empresa, variable que permitirá conocer el sistema de controles con el objeto de medir posibles riesgos; estos son los procedimientos aplicados en la administración de recursos económicos, físicos y humanos de ECUALAC

El auditor debe realizar un cuestionario de preguntas para medir y verificar el nivel de cumplimiento de operaciones más relevantes o consideradas más frecuentes.

1.1.7.2.5 Muestra de Auditoría de Gestión

Cuando se diseña una muestra de Auditoría, el auditor debería considerar los objetivos específicos de la Auditoría, la población de la cual desea tomar la muestra y el tamaño de la misma.

El muestreo de Auditoría, tanto estadístico como no estadístico, es un proceso que consiste en seleccionar un grupo de elementos (llamados muestra) de un grupo más grande (llamado población o campo), y en utilizar las características de la muestra para extraer derivaciones sobre las inferencias exactas relativas a la población entera. Se supone que la muestra permitirá a los auditores hacer inferencias exactas relativas a la población. (Tu guía contable, 2013, pág. NIA 530)

Datos de la Muestra de Auditoría

- ✓ Cualitativos (atributos)
 - Nominales: no puede suceder simultáneamente.
 - Jerarquizados: de excelente a malo

- ✓ Cuantitativos (variables)
 - Discretas: solo admiten valores enteros
 - Continuos: admite valores fraccionarios
- ✓ Ventajas de los métodos de muestreo
 - Costo reducido
 - Mayor rapidez
 - Mayor precisión
- ✓ Clases de muestreo
 - Estadístico
 - No estadístico: clásico discrecional
- ✓ Etapas del muestreo
 - Determinación del tamaño de la muestra
 - Selección de la muestra

1.1.7.2.6 Papeles de Trabajo en la Auditoría de Gestión

Los papeles de trabajo son el apoyo que tiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, de acuerdo a la información encontrada y sirve para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
2. Respalda el dictamen, conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo también pueden constituir la información almacenada en cintas, películas u otros medios, y puede habilitarse sobre listados, y fotocopias de documentos claves de la organización, sin incurrir a exceso de copiar todo el archivo. Al preparar el auditor los papeles de trabajo debe evitar acumular exceso de documentación, (calidad vs cantidad), esto se simplifica utilizando marcas de auditoría, es decir, certificando o validando información o actuaciones físicas que se tuvo a la vista, mediante marcas y referencias previamente definidas. (Whittington & Pany, 2005)

Por lo tanto, los papeles de trabajo son documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros, ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir el informe.

1.1.7.2.7 Contenido, manejo y custodia de los Papeles de Trabajo

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán de diversos factores:

1. La condición y características de la empresa a ser auditada
2. El grado de seguridad en los controles internos
3. La necesidad de tener una supervisión y control de la Auditoría
4. La naturaleza del informe de Auditoría

Los papeles de trabajo deben ser objetivos en sus apreciaciones, la síntesis de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de la fuente de información utilizada por el auditor.

La responsabilidad del archivo de los papeles de trabajo es de los auditores durante el desarrollo del trabajo de Auditoría, que posteriormente pasará a su custodia de la firma de Auditoría, quien es responsable de la Auditoría.

1.1.7.2.8 Características de los Papeles de Trabajo

- a) Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir, utilizando una ortografía correcta, lenguaje atendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, número de marcas necesarias y explicación de las mismas.
- b) Pueden haber varias formas de presentar los papeles de trabajo, cada papel de trabajo debe tener un índice en donde se muestre la referencia de la cuenta analizada, la fecha de elaboración, además se debe incluir elaborado por y revisado por. En la parte inferior del papel de trabajo se incluirán: las marcas utilizadas.
- c) La preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado, la información debe ser la considerada por el auditor.
- d) No deben contener enmendaduras, su escritura debe asegurar la permanencia de la información.

1.1.7.2.9 Propósito de los Papeles de Trabajo

En forma general los papeles de trabajo sirven para:

- a) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo de Auditoría.
- b) Respaldar el dictamen de Auditoría, sus conclusiones y recomendaciones del informe.
- c) Ayudar a la planificación del trabajo de próximas Auditorías
- d) Facilitar el examen de Auditoría
- e) Fundamentar las bases para el control de calidad de Auditoría
- f) Documentar las deficiencias encontradas
- g) Poner en evidencia la idoneidad profesional del equipo de Auditoría

1.1.7.2.9.1 Clases de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo respaldan un conjunto de información reunida por los auditores, de tal forma que pueden agruparse en las siguientes clases:

- a) Papel de trabajo administrativo de Auditoría
- b) Hojas de trabajo, sumarias
- c) Hojas de trabajo de apoyo, análisis y conciliaciones y papel de trabajo de cálculos
- d) Papeles de comprobaciones

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: por su uso y su contenido.

Por su uso: De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el periodo examinado o en varios períodos, se clasifican en archivo de la Auditoría y archivo continuo o permanente de Auditoría.

Por su contenido: De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en: hojas de trabajo, cédulas sumarias y cédulas analíticas. (<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.html>, 2014)

1.1.7.2.9.2 Archivos de los Papeles de Trabajo

El archivo de los papeles de trabajo es un conjunto coherente de documentos, contiene información de interés permanente relativo a la Auditoría y susceptible de tener incidencia en Auditorías sucesivas de la entidad. (Whittington & Pany, 2005)

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos:

- a) Permanente
- b) Planificación
- c) Corriente

1.1.7.2.9.3 Archivo Permanente

El archivo permanente de los papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la Auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que los auditores cuenten con este tipo de archivo de la entidad auditada, con el objeto de optimizar el tiempo en la etapa de planificación y en el conocimiento de la entidad.

1.1.7.2.9.4 Archivo de Planificación

- a) Copias de documentos legales
- b) Organigrama de la entidad
- c) Catálogos de Cuentas
- d) Manuales de procedimientos
- e) Manuales de contabilidad y otros datos relativos al control interno
- f) Copias de declaraciones de impuesto a la renta de años anteriores
- g) Resumen de los principios de contabilidad empleados por el cliente
- h) Artículos de periódicos y revistas que traten de la entidad (clientes)
- i) Programas de Auditoría
- j) Cuestionarios de control interno
- k) Cédulas Sumarias
- l) Cédulas Analíticas
- m) Papeles principales de trabajo
- n) Informes

1.1.7.2.9.5 Archivo Corriente

Este tipo de archivo reúne la información de planificación de cada Auditoría, el auditor debe poseer un archivo de planificación para cada Auditoría y por entidad, el contenido de este archivo es: documentos de planificación preliminar, planificación específica y documentos de evaluación de control interno.

1.1.7.3 FASE III: Ejecución de la Auditoría de Gestión

Según las características de la Auditoría de Gestión, la ejecución está orientada a revisar el proceso de las cuentas, especialmente las cuentas que están relacionadas directamente con cobranzas y ventas, por lo tanto se basa en pruebas sustantivas para llegar a comprobar los saldos de las cuentas analizadas en los libros contables, así se detectarán si existen errores materiales y si deben considerarse factores cuantitativos o cualitativos al evaluar los resultados de las pruebas y los errores detectados al realizar la auditoría.

La ejecución de la auditoría es la aplicación de los procedimientos descritos en los programas de auditoría, se denomina también trabajo de campo, los que se realizan necesariamente en las instalaciones de la entidad auditada. En base a los programas de auditoría se incluyen los procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes, que les permitan emitir una opinión profesional sobre los estados financieros, una vez que se obtienen los resultados de la evaluación del control interno y de la ejecución de pruebas de auditoría.

Para desarrollar la ejecución de la auditoría se seguirán los siguientes pasos:

- **Realizar los procedimientos seleccionados:** Se realiza la recopilación de la información mediante los papeles de trabajo que constituye la evidencia para el informe sobre el cual se sustentará el mismo.
- **Evaluar los resultados:** Una vez terminados los procedimientos se evalúa el resultado del trabajo, se verifica si la información no contiene errores o irregularidades importantes y se considera el efecto de los errores encontrados en el desarrollo del trabajo de investigación.
- **Formación de una opinión:** Después de la evidencia de auditoría y obtener las conclusiones en relación al examen realizado, se puede dar una opinión general sobre los procesos de las cuentas analizadas y sugerir cambios de ser el caso.

1.1.7.3.1 Objetivos

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

1.1.7.3.2 Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, entre otras; adicionalmente mediante la utilización de:
Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

1.1.7.3.3 Productos

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

1.1.7.3.4 Evidencias

1.1.7.3.4.1 Evidencia Competente

La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tiene relevancia cualitativa dentro de lo examinado para adquirir la certeza de los hechos que se están juzgando.

1.1.7.3.4.2 Evidencia relevante

La evidencia relevante se origina, en el momento en que la documentación examinada genera hallazgos o problemas importantes, que es necesario comunicar y resolver. Los problemas o desviaciones que dan lugar a los hallazgos de auditoría, se derivan de la comparación entre la forma como se desarrollaban las actividades examinadas y los parámetros dados en las disposiciones reglamentarias que rigen dicha operación.

1.1.7.3.4.3 El hallazgo

El hallazgo es una situación significativa y relevante, sustentada en hechos y evidencias obtenidas en el examen. Los hallazgos deberán estar adecuadamente sustentados y expuestos en los papeles de trabajo y constituirá la evidencia de auditoría que respaldará los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría de gestión. El concepto de “hallazgos de auditoría” implica que este tenga 4 atributos: Condición, Criterio, Causa y Efecto.

1.1.7.3.4.4 Condición

La condición es lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad, refleja el grado en que los criterios están siendo logrados, es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida por que el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios.

- ✓ Los criterios se están logrando satisfactoriamente.
- ✓ Los criterios no se logran.
- ✓ Los criterios se están logrando parcialmente.

1.1.7.3.4.5 Criterio

Es el parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente, es la norma con la cual el auditor mide la condición.

Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas.

- ✓ Disposiciones por escrito.
- ✓ Leyes.
- ✓ Reglamentos.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Políticas.
- ✓ Normas

1.1.7.3.4.6 Causa

Es el motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica. Es la o las razones fundamentales por la cual ocurrió la condición o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o la norma, las que se resumen en:

- ✓ Desconocimiento del entorno y de la entidad.
- ✓ Falta de capacitación y entrenamiento del personal.

- ✓ Ausencia de comunicación de decisiones y políticas.
- ✓ Negligencia o descuido.
- ✓ Dishonestidad.
- ✓ Ausencia o ineficacia del sistema del control interno.
- ✓ Falta o inadecuada supervisión.

1.1.7.3.4.7 Efecto

El efecto es un daño, desperdicio o una pérdida es decir es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada, normalmente representa la pérdida en dinero o efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas. Pueden ser:

- ✓ Sanciones legales.
- ✓ Inaplicabilidad de directrices.
- ✓ Uso ineficiente de recursos.
- ✓ Pérdidas de ingresos potenciales.
- ✓ Inefectividad.
- ✓ Gastos indebidos.
- ✓ Riesgos sobre protección de activos.
- ✓ Pérdida de imagen institucional.

1.1.7.3.4.8 Organización de los Papeles de Trabajo

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- ✓ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarias:

- ✓ Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.



- ✓ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- ✓ Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- ✓ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- ✓ Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Deben mantener una estructura que permita el fácil acceso a la información que contiene. Por lo tanto, es necesario definir una metodología para su estructura, ordenamiento e identificación. El expediente que contenga la información recopilada en la ejecución del trabajo debe ser organizado como un todo, el mismo que será integrado a los documentos acumulados en la aplicación específica, para conformar el archivo de papeles de trabajo del examen completo.

1.1.7.3.4.9 Referencia Papel de Trabajo

Tabla 1.3: Referencia Papeles de Trabajo

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	A3 1/8	 <p>Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Conocimiento de la Empresa</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

1.1.7.3.4.10 Programa de Trabajo

El Programa de Auditoría de Gestión es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Al preparar y aplicar los programas de auditoría de gestión, se deben tener en cuenta que estén alineados con los objetivos de la auditoría inicialmente establecidos, y si estos permiten garantizar la suficiencia y pertinencia de la evidencia.

Los programas de auditoría serán diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace de la organización; sin embargo, estos podrán ser ajustados en la fase de ejecución en caso de ser necesario.

Tabla 1.4: Programa de Trabajo de Auditoría

PROGRAMA DE TRABAJO					
AUDITORÍA DE GESTIÓN: Se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos, políticas y flujogramas del Departamento de Talento Humano.					
Empresa: ECUALAC					
Período: EJERCICIO 2016					
Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Dif.	Elaborado por	Revisado por
TOTAL					

Fuente: Propias

Elaborado por: La investigadora

1.1.7.3.4.11 Hoja de hallazgos

Tabla 1.5: Hoja de Hallazgos de Auditoría

HOJA DE HALLAZGOS	
ECUALAC	HH 1
Periodo: Enero - Diciembre 2016	
ÁREA: Talento Humano	
COMPONENTE: Selección de Personal	
CARGO: Jefe de Talento Humano	
FECHA: 7 de mayo de 2016	
CONDICIÓN:	
CRITERIO:	
CAUSA:	
EFEECTO:	
CONCLUSIONES:	
RECOMENDACIONES:	

1.1.7.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

Se ejecuta durante todo el proceso de la auditoría de manera verbal y por escrito cuyo objetivo es dar a conocer los resultados obtenidos del estudio realizado a la máxima autoridad de la entidad y de la unidad administrativa a fin de que se dé cumplimiento a las recomendaciones y se adopten las medidas correctivas que permitan la incorporación de valor a la gestión de la entidad y la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias.

El informe debe presentarse en forma objetiva, clara, concisa, y constructiva, su contenido debe incluir:

- ✓ Principales problemas de la operación y administración de los recursos.
- ✓ Cumplimientos de las disposiciones legales y de normatividad interna, así como la obligación de rendir cuentas.
- ✓ Oportunidad y amenazas del entorno, fuerzas y debilidades de la organización.
- ✓ Propuestas de solución con definición de etapas, acciones, responsables, tiempos de ejecución, costos y beneficios.
- ✓ El contenido total del informe debe ser comentado con los ejecutivos responsables de las operaciones.

1.1.7.4.1 Objetivos

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

1.1.7.4.2 Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. En esta tarea debe considerarse lo siguiente:
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

1.1.7.4.3 Productos

- ✓ Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- ✓ Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría

1.1.7.4.4 Informe de Auditoría

El informe de Auditoría es la forma en que se concreta el trabajo realizado por el auditor durante el período de visita al cliente y el tiempo de trabajo en oficina. Se considera una herramienta esencial para informar a los usuarios de la información financiera y de los aspectos examinados, se hacen los comentarios sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

1.1.7.4.4.1 Estructura del Informe de Auditoría

Los procedimientos y programas de auditoría deben ser aplicados conforme a las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, especialmente desde la NIA 700 hasta la 800, que proporcionan lineamientos sobre los dictámenes de auditoría enfocados a los estados financieros, sin embargo, sus principios son aplicables a

todo tipo de auditoría. Por lo tanto, la Auditoría de Gestión se basa en los principios de la normativa aplicable a la auditoría financiera y la estructura del informe final de auditoría es similar.

Informe Final de Auditoría

Carátula

Índice, Siglas y Abreviaturas

Carta de Presentación

CAPITULO I: Enfoque de la auditoría

Motivo

Objetivo

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

CAPITULO II: Información de la Entidad

Misión

Visión

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionarios Principales

CAPITULO III: Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otras

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes (A, B, C, D, entre otras) y/o subcomponentes, lo siguiente:

a) Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres "E".
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 “E”.

c) Recomendaciones.-

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPITULO V: Anexos y Apéndice

a) Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

b) Apéndice

- -Memorando de Antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

1.1.7.4.4.2 Informe de Auditoría basado en los modelos de Control Interno

Para la elaboración del Informe Final de Auditoría se basa en los modelos de Control Interno vigentes (COSO, MICIL, CORRE), ya que a través de dichos modelos se obtiene una garantía en la veracidad del informe.

Se considerarán los elementos necesarios que servirán en la aplicación de la Auditoría de Gestión, de acuerdo a la medición de riesgos que exista durante la ejecución, mismos que eviten que se cumplan los objetivos.

1.1.7.5 FASE V: Seguimiento

Esta etapa se refiere a la metodología de informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, es decir esta fase sustenta el valor agregado del trabajo de auditor, con esto lo que busca el auditor de gestión, es que las organizaciones mejoren su gestión integral.

1.1.7.5.1 Objetivos

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

1.1.7.5.2 Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re

comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

1.1.7.5.3 Productos

- ✓ Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- ✓ Comunicación de la determinación de responsabilidades
- ✓ Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

1.1.7.5.4 Implantación

Se puede proponer un programa a aplicarse a esta fase, tomando en cuenta elementos importantes como son: el alcance y la naturaleza del componente y la entidad examinada.

Los servidores involucrados deben comprender y entender que es lo que van a alcanzar con las recomendaciones que están poniendo en práctica, por lo que son importantes las sesiones de orientación.

1.1.7.5.5 Evaluación

La fase de evaluación tiene por objeto asegurar que se hayan cumplido todos los cambios sugeridos y comprobar que el mecanismo de mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos, financieros y operativos tengan plena vigencia y se efectúen con la participación de todos los empleados y servidores.

La satisfacción al cliente es una parte muy importante dentro de la evaluación, y solo es demostrable y medible con la aplicación de muestreos estadísticos o experimentos controlados, que requieren una cuidadosa preparación y proveen resultados de aceptable precisión.

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ECUALAC

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Esta auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.” (Contraloría General del Estado, 2009)

La Auditoría de Gestión se inicia con la comprensión de las operaciones de la empresa a ser examinada, por lo que implica la ejecución de procedimientos, de revisión analítica. Estas actividades permiten, reunir información que permita al auditor realizar una evaluación apropiada del riesgo de auditoría. Evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control a nivel general, posteriormente se elabora el Plan Definitivo de Auditoría y se continúa con la ejecución de la misma. Finalmente se presentan las observaciones y el informe final del proceso de auditoría.

4.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.1.1. Procedimientos Sustantivos de la Auditoría de Gestión

El auditor deberá diseñar y ejecutar procedimientos sustantivos para cada clase de actividad importante, saldo de cuenta y revelación, independientemente de los riesgos evaluados, para lo que puede considerar la aplicación, sólo, de procedimientos sustantivos analíticos, o pruebas de detalles o una combinación de procedimientos sustantivos analíticos y de pruebas de detalles. (Auditool, 2015)

Se aplicarán los procedimientos analíticos sustantivos para cada proceso detallado.

4.1.2. Orden de Trabajo

A1-OT1

ARCHIVO CORRIENTE

ST

ORDEN DE TRABAJO

N° SC-01-2017

Ambato, 02 de enero de 2017

Ingeniera

Soledad Carranza - Auditora

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo solicitado por la Gerente General, de la Empresa ECUALAC, la Ing. Ana Yolanda Suárez como representante legal respecto a realizar la primera Auditoría de Gestión a la empresa mencionada anteriormente, autorizo a ustedes para que en calidad de jefes de equipo efectúen dicha auditoría de gestión de la Empresa por el período comprendido entre Enero y Diciembre de 2016.

La auditoría cumplirá con los siguientes objetivos:

- ✓ Evaluar el control interno
- ✓ Identificar las áreas críticas y calificar el riesgo
- ✓ Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las actividades, objetivos y metas que se aplican para el Departamento de Talento Humano de la empresa.
- ✓ Emitir un informe, el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la empresa.

A1-OT1

ST

Para desarrollar el presente trabajo se contará con la supervisión de la Ing. Estefanía Tapia, el plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 05 de febrero del 2017.

Atentamente,

Ing. Estefanía Tapia

Supervisora Equipo de Auditoría

4.1.3. Carta de Compromiso

A2-CC 1/5

ARCHIVO CORRIENTE

ST

ORDEN DE TRABAJO

N° SC-02-2017

Ambato, 02 de enero de 2017

Ingeniera

Ana Yolanda Suárez - Gerente General

ECUALAC

Presente:

Por medio de la presente, me permito comunicarle a usted, que luego de ser aceptada la realización de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en el período Enero – Diciembre 2016, hemos estimado los siguientes tiempos de ejecución:

La fecha de inicio de la auditoría es el 02 de enero del 2017, el tiempo propuesto es de 60 días en lo que realizará lo siguiente:

Planificación preliminar: 18 días (30%)

Planificación específica: 30 días (50%)

Comunicación de resultados: 9 días (15%)

Seguimiento y monitoreo: 3 días (5%)

La fecha de entrega del informe de auditoría se ha planificado para el 02 de marzo de 2017. A continuación ponemos a consideración la propuesta de los servicios de auditoría de gestión.

Confiamos en que nuestra propuesta demuestre la intención de prestar servicios profesionales personalizados de alta calidad, así como la mejor predisposición en su ejecución. De ser necesaria tener mayor información de los términos expuestos en nuestra propuesta solicitamos comunicarse con nosotros y de inmediato facilitaremos la información requerida.

CONTENIDO

1. Antecedentes
2. Objetivo y alcance de los servicios
3. Honorarios
4. Aceptación

1. Antecedentes

Es importante que la administración de la empresa cuente con un adecuado respaldo y asesoramiento técnico en auditoría de gestión, a fin de evitar riesgos futuros que puedan afectar el desarrollo de las funciones y actividades de la empresa.

JSC Auditores cuenta con una metodología sencilla, desarrollada y probada a nivel nacional, que nos permite apoyar en la auditoría de gestión. A través de la metodología y los objetivos de los servicios profesionales se desarrolla la identificación de posibles inconsistencias y posteriormente el informe de dichos hallazgos.

2. Objetivo y alcance de los servicios

El objetivo principal es satisfacer la necesidad de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procesos en el Departamento de Talento Humano de la empresa.

La auditoría será desarrollada con el objeto de expresar una opinión sobre los procedimientos y políticas aplicados dentro de la empresa, además recomendaciones que el auditor crea convenientes.

3. Honorarios

Se considera que por la naturaleza de los servicios profesionales que son de alta especialización técnica y valor agregado para la compañía. El cálculo de los honorarios se hará en base al número de horas que durará la auditoría (estimada) y se presenta un papel de trabajo con la estimación del tiempo de auditoría.

Tabla 4.1.3.1: Honorarios de Auditoría

ACTIVIDAD	SOCIO	GERENTE	JEFE DE EQUIPO	AUDITOR OPERATIVO
Conocer el negocio de la empresa, reunión con el Consejo de Administración.		1	4	6
La aceptación y continuación con el cliente.	1	2	1	
Procedimientos de independencia.			2	
Conformación del Equipo de Trabajo.	1	2	2	
Expediente continuo de auditoría.			2	4
Contrato de auditoría	1	1		2
Normativas de Procedimientos y Políticas.				4
Revisión de Manuales del Departamento Analizado.			2	10
TOTALES	3	6	13	26

Las horas que se aplicarán en este proceso son un total de 48 horas semanales durante los 2 meses que durará la auditoría.

Tabla 4.1.3.2: Valores de Honorarios

DESCRIPCIÓN	SOCIO	GERENTE	JEFE DE EQUIPO	AUDITOR OPERATIVO
Sueldo	4,000.00	2,000.00	1,000.00	700.00
Aporte Patronal	446.00	223.00	111.50	78.05
Fondos de Reserva	333.33	166.67	83.33	58.33
Décimo Tercero	333.33	166.67	83.33	58.33
Décimo Cuarto	61.00	61.00	61.00	61.00
Vacaciones	166.67	83.33	41.67	29.17
TOTALES	5,338.33	2,698.67	1,378.83	982.88
192 horas totales (valor hora)	27.80	14.06	7.18	5.12
Total horas trabajadas	24	48	104	208
Valor por horas trabajadas	667,20	674,88	746,72	1.064,96

Fuente: Datos del departamento de TTHH EMPRESA ECUALAC

Elaborado por: La investigadora

Cálculo de Honorarios

Costo Total de Auditoría	$3.153,76 * 17,88\% = 563,89$
Tasa de Interés BC Anual	17.30%
Tasa de Interés BC Mensual	1,44%
Estimación de tiempo de auditoría	2 meses
Nueva tasa mensual por auditoría	2,88%
Porcentaje de Utilidad	<u>15%</u>
Total de Porcentaje	17,88 %
Valor Total de Auditoría	$3.153,76 + 563,89 = 4.000,00$

La forma de pago será de la siguiente manera:

- ✓ 50% a la firma del contrato
- ✓ 30% a la entrega del informe borrador
- ✓ 20% a la presentación del informe final

4. Aceptación de la Propuesta

Para formalizar su aceptación con los términos expuestos en el contrato, le agradecemos revisar en la parte inferior, en el espacio reservado para la firma de aceptación de nuestros servicios.

Atentamente

Ing. Soledad Carranza

Ing. Zoila Mayorga

Jefe de Equipo de auditoría

Auditora Operativa

Aceptado por: ECUALAC



Nombre: Ing. Ana Yolanda Suárez

Cargo: Gerente General

Firma:

-----

4.1.4. Recopilación de Información

 JSC Auditores <i>Auditar con calidad</i> ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	AP3 1/8	
	Descripción:	<i>Conocimiento de la Empresa</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

Inicios de ECUALAC



Hace 13 años atrás, en la ciudad de Machachi, ubicada en el cantón Mejía, en la provincia de Pichincha. Una mujer emprendedora, ANA YOLANDA SUÁREZ, bajo una visión clara y gran amor a la patria crea ECUALAC, empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos.

Durante estos 13 años, de arduo trabajo, ANA YOLANDA SUÁREZ supervisó cada proceso para el adecuado desarrollo de los diferentes productos Zuu... con la colaboración de un gran equipo humano. Dicha disciplina y tenacidad, sin apoyo gubernamental, permiten a ECUALAC contar con certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), una política de seguridad y responsabilidad social.

Actualmente, la empresa genera trabajo directo para 60 personas del sector y cientos de indirectos a nivel nacional. ANA YOLANDA SUÁREZ, gerente y propietaria de ECUALAC se manifiesta complacida por los retos alcanzados y expresa continuar con el mismo compromiso para llevar a ECUALAC y productos Zuu... a los más altos estándares de calidad para beneficio de los ecuatorianos.

Productos Lácteos de ECUALAC

Los productos lácteos, son muy conocidos por sus innumerables beneficios para la salud humana, entre ellos están su participación en la formación y fortalecimiento de los huesos, contribuyen también a los procesos digestivos, equilibrando la flora intestinal.

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 2/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

Según la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), tienen un enorme potencial para mejorar la nutrición, gracias a ser una fuente importante de energía, proteínas, minerales, vitaminas y grasas. Por esta razón especialistas recomiendan su consumo en dosis adecuadas. Fundamentalmente en la infancia y adolescencia como también durante el embarazo y la lactancia.

- **Leche Entera**



Zuu... Leche Entera, es una leche 100% natural de vaca, rica en proteínas y calcio que proviene de las mejores ganaderías del cantón Mejía.

Es producida bajo un estricto proceso de pasteurización, UHT larga vida. Garantizando de esta forma la salud de todos los ecuatorianos.

Nombre de la imagen: Leche entera



Elaborado por: la investigadora
Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. web>

 <p>JSC Auditores Auditors with reality</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 3/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

- **Nombre del producto: Zuu Light**

Ideal para sopas, batidos, flan y postres.



Elaborado por: la investigadora
Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

- **Nombre del producto: Zuu UHT**



Ideal para sopas, batidos, flan y postres.



Elaborado por: la investigadora
Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

- **Nombre del producto: Zuu Avena**

La avena es uno de los cereales más completos y saludables; aporta energía, vitamina E, B6 y B5, además minerales como hierro, selenio, manganeso y cobre. Contiene sustancias fotoquímicas de origen vegetal que ayudan a prevenir el riesgo de cáncer.

 <p>JSC Auditores Auditors with quality</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 4/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	



Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

- **Nombre del producto: Zuu Chocolatada**





Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

- **Nombre del producto: Queso Fresco**

Zuu... Queso, está elaborado con nuestra deliciosa leche 100% natural. La cual es tratada bajo un estricto proceso de pasteurización.

Logrando de esta manera conservar los beneficios y nutrientes alimenticios.

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 5/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	



Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

- **Nombre del producto: Queso Mozzarella**



Zuu... Queso, está elaborado con nuestra deliciosa leche 100% natural. La cual es tratada bajo un estricto proceso de pasteurización e hilado en maquinaria de última tecnología.

Logrando de esta manera conservar los beneficios y nutrientes alimenticios.



Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

 <p>JSC Auditores Auditors with quality</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 6/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

- **Yogurt**

Beneficios de Zuu... Yogurt

- ★ Zuu... Yogurt es saludable
- ★ Es alimenticio
- ★ Es nutritivo
- ★ Es para toda su familia
- ★ Está hecho con normas de calidad
- ★ Está al alcance de todos
- ★ Es fácil de llevar



Zuu... Valor Agregado

A la leche descremada, si le agregamos un poco de azúcar, fermentos y sabores de frutas obtenemos el nutritivo y delicioso Zuu... Yogurt.





Zuu... Yogurt en su dieta diaria

El yogurt es uno de los lácteos más populares del mundo por el contenido de proteínas y calcio.

Además el proceso de fermentación reduce la intolerancia a la lactosa por lo tanto es muy importante incluir en la dieta diaria.



Elaborado por: la investigadora
Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p>	Empresa:	ECUALAC	AP3 7/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

- **Yogurt**

Zuu... Yogurt para uso industrial

Zuu... Yogurt es un alimento funcional que se puede usar en postres, helados, recetas de cocina, etc.



Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

Zuu... Yogurt



Es un alimento recomendable para todas las personas en cualquier régimen alimenticio, lo ofrecemos en varias presentaciones: descremado, natural, con sabor, con azúcar y sin azúcar.

De todos los tamaños y para todas las edades. Fácil de llevar en la lonchera de los niños.



Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>

 JSC Auditores <small>Auditar con calidad</small> ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	AP3 8/8	
	Descripción:	Conocimiento de la Empresa		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	Zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	Scarranza	02/01/2017	

Proveedores Principales

Tabla 4.1.4.1: Proveedores Principales

Empresa	Insumos	Ciudad
Descalza	Cuajo	Quito
	Fermentos	
Paraíso	Polietileno	Quito
Tetra pack Cía. Ltda.	Sorbeto de potasio	Quito
Distribuidora HAGA	Azúcar	Quito
Snob	Mermelada	Quito
Tecniaromas	Saborizantes	Quito
Flexiplast S. A.	Envases	Quito
Plantienvase	Baldes	Quito
Flexo Fama	Fajilla de polietileno	Quito
Plastifan	Tapas y asas	Quito
Plastiline Ecuador S. A.	Etiquetas y fechadas	Ambato
Holanda	Cloruro de calcio	Ambato
Labdin	Hidróxido de sodio y	Quito
	fenolftaleina	

Elaborado por: la investigadora

Fuente: Proveedores empresa Ecuialac

4.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

4.2.1. Planificación Preliminar

4.2.1.1. Informe visita previa

En la primera visita se realiza el conocimiento de la empresa, a través de una entrevista con el gerente, quien da a conocer todas las actividades que realiza la empresa diariamente, se determina el plan de trabajo y se revisan los manuales de políticas y procedimientos aprobados.

4.2.1.2. Papeles de Trabajo para la Auditoría de Gestión

4.2.1.2.1. Referencias Papeles de Trabajo

<u>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</u>	A
Orden de Trabajo-Jefe de Equipo	A1-OT1
Carta de Compromiso	A2-CC
Conocimiento de la Empresa	A3
<u>FASE II: PLANIFICACIÓN</u>	B
<u>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</u>	B1
Narrativa General - Entrevista	B1-NG
Memorando de Planificación	B1-MP
<u>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</u>	B2
Muestra de Auditoría	B2-MA
Programa de Trabajo de Auditoría	B2-PTA
Cuestionario Control Interno General	B2-CCI
<u>FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</u>	C
Análisis Departamento de Talento Humano	C1
Narrativa - Jefe de Departamento	C1-1
Evaluación de Control Interno de Talento Humano	C1-2
Manual de Procesos	C1-3
Reclutamiento y Selección de Personal	C1-3.1
Hoja de Hallazgos	C1-3.1-HH1
Hoja de Observaciones	C1-3.1-HO1
Hoja de Recomendaciones y Comentario	C1-3.1-HRC1
Cálculo y Pago de Nómina del Personal	C1-3.2
Hoja de Hallazgos	C1-3.2-HH2
Hoja de Observaciones	C1-3.2-HO2
Hoja de Recomendaciones y Comentario	C1-3.2-HRC2
Capacitación del Personal	C1-3.3
Hoja de Hallazgos	C1-3.3-HH3
Hoja de Observaciones	C1-3.3-HO3
Hoja de Recomendaciones y Comentario	C1-3.3-HRC3
Indicadores de Gestión	C1-4
<u>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</u>	D



4.2.1.2.2 Presentación de Marcas de Auditoria

MARCAS	SEGNIFICADO
FODA	MATRIZ DE FOETALEZAS
F	FORTALEZA
O	OPORTUNIDADES
D	DEBILIDADES
A	AMENZAS
Σ	SUMA TOTAL
√	VERIFICACION
^	ANALIZADO
CI	COBNTROL INTERNO
PTA	PROGREAMAS DE TRABAJO DE AUDOTOEIA
MA	MUESTRA DE AUDITORIA
NG	NARRANCION GENERAL

Elaborado por: la investigadora

Fuente: Propias



4.1.1.1.Narrativa General – Entrevista

	Empresa:	ECUALAC	B1-NG	
	Descripción:	<i>Narrativa General - Entrevista</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

EMPRESA ECUALAC NARRATIVA DE AUDITORIA DE GESTIÓN			
		JSC Auditores Auditoría de Gestión Narrativa General	
<p>Se visitó la empresa ECUALAC, planta industrial Machachi, ubicada en la Panamericana Sur Km 20 Barrio El Tambo #2. Se realizó la entrevista con la Gerente General el 02 de enero de 2017.</p> <p>En la actualidad la empresa cuenta con personal profesional en su estructura administrativa y operacional, con competencia comprobada en la realización de procesos utilizados, tanto en la producción como en la venta de productos lácteos, necesarias para asegurar y dar confianza a nuestros clientes del cumplimiento de sus requisitos y expectativas.</p> <p>Las actividades de gestión de la organización para alcanzar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes de forma continua y en coherencia con normativas aplicables, será mediante la producción diaria de la empresa que se enfocará en el avance tecnológico para lograr una mejora continua en la producción obteniendo como resultado productos de alta calidad.</p> <p>Además, la gerente supo expresar que existe un departamento de calidad que está encargado de controlar los productos que ofrece la empresa, y en cuanto a la auditoría de gestión a ser aplicada, se evaluará el departamento de talento humano con el fin de analizar la gestión del mismo y si está funcionando con eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>Posteriormente, se irá aplicando la Auditoría de Gestión a los departamentos restantes, con el fin de lograr un crecimiento importante de la empresa.</p>			
Elaborado por:	Zoila Mayorga	Fecha:	02/01/2017
Supervisado por:	Soledad Carranza	Fecha:	02/01/2017

4.1.1.2.Memorando de Planificación

ARCHIVO DE PLANIFICACION

 JSC Auditores <i>auditar con ética</i>	Empresa:	ECUALAC	B1-MP 1/2	
	Descripción:	<i>Memorando de Planificación</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. Datos Generales de la Empresa:

Departamento: Talento Humano

Horario: 8:00 – 17:00

Dirección: Panamericana Sur Km 20 Barrio El Tambo #2



2. Tipo de Examen:

Auditoría de Gestión a la Empresa ECUALAC, periodo Enero – Diciembre 2016.

3. Objetivos de la Auditoría:

- Evaluar la gestión en el Departamento de Talento Humano en relación con la planificación.
- Verificar el cumplimiento de actividades de acuerdo a los objetivos planteados.
- Analizar el manual de procesos del departamento y verificar su cumplimiento.
- Emitir un informe con recomendaciones que puedan mejorar la gestión del departamento y de la empresa.

ARCHIVO DE PLANIFICACION

 <p><i>JSC Auditores</i> Auditar con calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	B1-MP 2/2	
	Descripción:	<i>Memorando de Planificación</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

4. Equipo de Auditoría

- Ing. Zoila Mayorga Auditor Operativo
- Ing. Soledad Carranza Jefe de Equipo
- Ing. Estefanía Tapia Supervisora

5. Planificación Preliminar

Antes de iniciar con la planificación se realizó un conocimiento preliminar y posteriormente una planificación preliminar en la que se determinaron los procedimientos y pruebas sustantivas de auditoría que serán de utilidad para la ejecución de la Auditoría de Gestión, estas se consideran al evaluar el control interno con cada componente examinado.

6. Distribución de actividades

Se elaborará un documento en el que se detalle la designación de funciones y actividades específicas para cada miembro del equipo de auditoría, precisando los profesionales responsables de supervisiones técnicas y el jefe de equipo.

7. Distribución de actividades por tiempo



En este documento se elabora un cuadro detallando cada actividad con su encargado y el tiempo estimado de duración de cada actividad, las estimaciones del tiempo y el documento es elaborado por el jefe de equipo y tendrá flexibilidad si es necesario.

8. Componentes:

Departamento de Talento Humano

Posteriormente los departamentos restantes

4.1.2. Planificación Específica
ARCHIVO DE PLANIFICACION



 <p><i>JSC Auditores</i> Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	B2-MA	 <p>Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Muestra de Auditoría</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

6.1.1.1. Muestra de Auditoría

En la aplicación de una Auditoría sea Financiera, Administrativa o de Gestión se utilizan las muestras aleatorias para analizar la información, puesto que, los movimientos pueden cambiar de un momento a otro, de periodo a periodo.

En la ejecución de la Auditoría de Gestión a la empresa ECUALAC, se considerará una muestra aleatoria para el Departamento a ser analizado. Y de ser el caso se analizará todo el manual de procesos para mejor apreciación de la situación de la gestión en el departamento.

6.1.1.2. Programa de la Auditoría de Gestión (ARCHIVO CORRIENTE)

	Empresa:	ECUALAC	B2-PTA	
	Descripción:	Programa de Trabajo de Auditoría		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

PROGRAMA DE TRABAJO



AUDITORÍA DE GESTIÓN: Se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos, políticas y flujogramas del Departamento de Talento Humano.

Empresa: **ECUALAC**

Período: **Enero – Diciembre 2016**



Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Dif.	Elaborado por	Revisado por
Análisis Administrativo	12	12			
Conocimiento general de la empresa, estructura organizacional y actividades principales.	4	4		ZM	SC
Identificación de leyes, normas y reglamentos a los que se rige la empresa.	4	4		ZM	SC
Análisis de políticas generales establecidas.	4	4		ZM	SC
Departamento de Talento Humano	30	30			
Conocimiento General del Departamento	3	3		ZM	SC
Funciones y actividades a cargo del departamento.	2	2		ZM	SC
Revisión del manual de procesos del Departamento de Talento Humano	5	5		ZM	SC
Análisis de Procedimientos, Políticas y Flujogramas	10	10		ZM	SC
Elaboración de Hoja de Hallazgos	5	5		ZM	SC
Observaciones, recomendaciones y comentario	5	5		ZM	SC
TOTAL	42	42			

6.1.1.3. Control Interno y Riesgo de Auditoría

 JSC Auditores <i>Auditors on call</i> ARCHIVO CORRINTE	Empresa:	ECUALAC	B2-CCI 1/3	
	Descripción:	<i>Cuestionario de Control Interno General</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

Cuestionario para la evaluación del sistema de Control Interno

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
						ÓPT.	OBT.
1	La empresa tiene organigramas: estructural, funcional, y de posición del personal actualizados	X			Revisión de estructura y manual de funciones	5	5
2	Todos los registros contables proceden de documentación soportada, aprobada y firmada por la administración del departamento a la que corresponde la transacción	X				5	5
3	La documentación soporte de los registros contables está archivada y custodiada, numerada de manera apropiada, en el departamento de contabilidad (en original y copia)		X		En ocasiones las series no coinciden según las fechas de emisión.	3	4
4	La empresa adoptó el plan de cuentas emitida por la Superintendencia de Compañías que están bajo NIIF's	X				5	5
5	Se encuentran las funciones del departamento de talento humano debidamente definidas y segregadas	X				5	5
6	Se ha recibido toda la información necesaria procedentes de todos los departamentos para la elaboración de los manuales de procesos	X				5	5
7	Se utiliza un manual de procedimientos exclusivamente para el talento humano	X			Cada departamento cuenta con su manual de procedimientos.	5	5

	Empresa:	ECUALAC	B2-CCI 1/3	
	Descripción:	<i>Cuestionario de Control Interno</i>		

CORRINTE		<i>General</i>	
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	ÓPT.	OBT.
8	Se preparan y entregan a la gerencia de la entidad estados financieros mensuales acompañados del análisis y comentarios apropiados.		X		Se lo hace en el momento que se necesita	2	3
9	Existe control para el cumplimiento de políticas establecidas en cada departamento	X				5	5
10	La Compañía tiene una planificación estratégica y presupuestos anuales	X				5	5
11	El área de talento humano se encuentra debidamente estructurada	X				5	5
12	Existe responsabilidad por parte del jefe del departamento de Contabilidad para la entrega de la información financiera a las entidades de control y a la administración interna.	X				5	5
13	Se evalúa el desempeño de los colaboradores del Departamento de Talento Humano	X				5	5

Σ TOTAL **60** **62**
Preguntas **13** **13**

TABLA DE REFERENCIA DEL PUNTAJE PARA LA CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DESCRIPCIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN
Nivel de Cumplimiento Positivo en Total Magnitud	5	OPTIMO
Nivel de Cumplimiento Positivo en Magnitud Media	3	BUENO
Nivel de Cumplimiento Positivo en Magnitud Baja	1	REGULAR
Nivel de Cumplimiento Negativo	0	MALO



✓ Operaciones Verificadas Σ

B

RIESGO DE CONTROL					
Número de preguntas	122	0.94	6.15%	Riesgo Control	de
	130				

Preparado por:	Zoila Mayorga
Revisado por:	Soledad Carranza
Supervisado por:	Estefanía Tapia

Al terminar el cuestionario de evaluación de control interno con sus respectivas ponderaciones se puede observar que existe un riesgo de control del 6.15%. Este valor será el que defina si el riesgo y el nivel de confianza son bajo, medio o alto.

 ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	B2-CCI 2/3	
	Descripción:	<i>Cuestionario de Control Interno General</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	



MATRIZ DE MEDICION DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO
ALTO		
ALTO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
BAJO	22.23%	33.33%
MEDIO		
ALTO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
BAJO	55.56%	66.66%
BAJO		
ALTO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	88.89%	99.99%

MATRIZ DE MEDICION DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO		
BAJO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
ALTO	33.34%	44.44%
ALTO		
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
ALTO	88.89%	99.99%

Respecto a la evaluación de control interno realizada a la Empresa ECUALAC, y después de haber verificado en los cuadros que determinan la medición del riesgo y nivel de confianza, se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se garantiza la aplicación de la Auditoría de Gestión.

 JSC Auditores Auditors in control ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	B2-CCI 3/3	
	Descripción:	<i>Cuestionario de Control Interno General</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

Determinación del Riesgo:

En el riesgo de Auditoría se agrupan tres tipos de riesgo: el riesgo inherente, son los errores que se puedan encontrar internamente al momento de la ejecución de la auditoría, por lo que se considera que será un 5%; el riesgo de control, que se lo determina mediante la aplicación del cuestionario de control interno y en este ejercicio es el 6.15% este porcentaje no solo ayuda a medir el riesgo sino también el nivel de confianza; y finalmente, el riesgo de detección, que son los errores que no se pudieron identificar durante el proceso de auditoría, este por lo general es el 10%.

En la aplicación de cualquier tipo de auditoría existirán siempre errores que se considerarán en el riesgo de auditoría, después de haber analizado cada uno de los riesgos se calculará el riesgo de auditoría que está determinado así:

Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA= RI * RC * RD$$

RIESGO DE AUDITORÍA	RI * RC * RD
Riesgo Inherente	5.00%
Riesgo de Control	6.15%
Riesgo de Detección	10.00%
Riesgo de Auditoría en ECUALAC	3.08%

El resultado del cálculo del riesgo para esta auditoría es de 3.08%, es decir, que en ese porcentaje no se encontrarán errores, pero se ejecutará de la mejor manera para evitar no encontrar errores que puedan ser significativos para la empresa.

6.2. FASE III: EJECUCIÓN

La ejecución de la Auditoría de Gestión es la tercera fase en el desarrollo de la auditoría, para la aplicación en la empresa ECUALAC, se seleccionó el Departamento de Talento Humano.



Departamento	N° personas	Funciones
Gerencia	1	Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las acciones de las diferentes unidades administrativas. Ejercer la representación legal de la empresa.
Departamento Contable	4	Es el encargado de la planificación, programación de las actividades empresariales. Mantener el control permanente de las cuentas por cobrar y por pagar.
Producción	27	Elaborar y someter a aprobación los registros y demás documentos para el control y desarrollo de la producción. Entregar diariamente los productos elaborados a bodega y verificar que se actualicen los registros.
Recursos Humanos	1	Ayudar y presentar servicios a la empresa a sus dirigentes, gerentes y empleados. Reclutar personal idóneo para cada puesto. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que va en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Elaborado por: la investigadora

Fuente: <http://ecualac.com.ec/catalogo/Pg. Web>



6.2.1. Análisis del Departamento de Talento Humano

6.2.1.1. Narrativa – Jefe de Talento Humano

	Empresa:	ECUALAC	C1-1	
	Descripción:	<i>Narrativa – Jefe de Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	



EMPRESA ECUALAC NARRATIVA DE AUDITORIA DE GESTIÓN			
		JSC Auditores Auditoría de Gestión Narrativa Jefe de Talento Humano	
<p>Antes de iniciar el análisis en el Departamento de Talento Humano, se realizó una entrevista con el Jefe del Departamento que nos supo aclarar las funciones y actividades que se desempeñan en el mismo.</p> <p>Nos supo expresar que la misión es planificar, controlar y evaluar los procesos, en esta área de la empresa ECUALAC, con el fin de lograr una mejora continua en los procesos de reclutamiento y selección de personal, nómina del personal y capacitación del personal de acuerdo a la normativa establecida vigente.</p> <p>Además, existe un encargado de planificar y elaborar un cronograma de las capacitaciones que se realizarán, este cronograma será mensual y con temas específicos para cada departamento, lo que permitirá que los productos y servicios que la empresa ofrece sean de excelente calidad y estén continuamente actualizados, de acuerdo a la necesidad de la empresa y de los clientes.</p> <p>Al terminar la entrevista donde se recolectó la información más importante y relevante de las actividades del departamento, se continúa con el análisis de los procesos del departamento para elaborar la hoja de hallazgos.</p>			
Elaborado por:	Zoila Mayorga	Fecha:	02/01/2017
Supervisado por:	Soledad Carranza	Fecha:	02/01/2017

6.2.1.2. Control Interno del Departamento de Talento Humano

 JSC Auditores <i>Auditors en calidad</i> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-2 1/2	
	Descripción:	<i>Evaluación de Control Interno Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	



Cuestionario para la Evaluación de Control Interno en el Departamento de Talento Humano

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
						ÓPT.	OBT.
	GENERALIDADES DE TALENTO HUMANO						
1	¿Existe un departamento de talento humano con funciones definidas?	X			Existen capacitaciones mensuales para todo el personal	5	5
2	¿El personal que integra este departamento se encuentra capacitado?	X				5	5
3	¿Existe un flujograma que guíe los procedimientos?	X				5	5
4	¿El número de funcionarios es proporcional al volumen de operaciones?	X				5	5
5	Se cumplen las políticas generales fijadas en cuanto a:						
	¿Sueldos y beneficios sociales?	X				1	1
	¿Adopción de medidas preventivas de seguridad industrial, salud de personal y mantenimiento de adecuadas condiciones físicas de trabajo?	X				1	1
	¿Inducción a los empleados nuevos respecto de sus atribuciones y responsabilidades?	X				1	1
	¿Vigilancia y acatamiento de las disposiciones legales aplicables?	X				1	1
	¿Entrenamiento laboral en coordinación con los supervisores responsables de la operación?	X				1	1

 JSC Auditores Auditors with integrity ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-2 1/2	
	Descripción:	<i>Evaluación de Control Interno Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	



Cuestionario para la Evaluación de Control Interno en el Departamento de Talento Humano

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
						ÓPT.	OBT.
6	Se han dado a conocer a los empleados de la entidad aspectos relacionados con: ¿Normas generales de operación? ¿Derechos y obligaciones del personal? ¿Políticas sobre salarios y prestaciones sociales? ¿Políticas y normas disciplinarias?	X			Esta información se la da en el período de capacitación de los empleados nuevos	1.25	1.25
		X				1.25	1.25
		X				1.25	1.25
		X				1.25	1.25
7	¿Se informa periódicamente a los empleados acerca de los logros, las necesidades y del desarrollo de la empresa, la colectividad y el personal?		X		Se informa al personal según la necesidad o si el trabajo es por metas mensuales	3	3
8	SELECCIÓN DE PERSONAL ¿Se encuentran establecidos criterios y objetivos de razonable prioridad que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar al personal?	X			El personal es seleccionado por su experiencia y capacidad	5	5
9	¿Las evaluaciones han sido tenidas en cuenta como soporte de promoción?	X				5	5

 JSC Auditores <i>Auditar con calidad</i> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	CI-2 1/2	
	Descripción:	<i>Evaluación de Control Interno Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

Cuestionario para la Evaluación de Control Interno en el Departamento de Talento Humano

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
						ÓPT.	OBT.
10	¿Se investigan el carácter y las referencias de la hoja de vida de los candidatos a cargos de responsabilidad, especialmente en cargos de confianza y manejo? RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA VARIACIÓN DE NÓMINA	X				5	5
11	¿Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos relacionados con la liquidación de la nómina?	X				5	5
12	¿Existe claridad sobre la elaboración de los diferentes formatos?		X		Los formatos no son tan fáciles de entender para usuarios ajenos al departamento	3	4
13	¿Está establecido el momento de diligenciamiento de los formatos?		X		Falta planificar mejor esta función	2	4
14	¿Existe un límite establecido para la recepción de los formatos correspondientes?	X				5	5
15	¿Está claramente definido el sitio donde se reciben estos formatos? CONTROL Y VERIFICACIÓN DE FORMATOS PARA LA VARIACIÓN DE NÓMINA	X				5	5
16	¿Se cuenta con un control oportuno a la impresión de la nómina, debidamente confrontada contra los formatos exigidos?	X				5	5

 JSC Auditores <small>Auditors in reality</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-2 1/2	
	Descripción:	<i>Evaluación de Control Interno Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

Cuestionario para la Evaluación de Control Interno en el Departamento de Talento Humano

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
						ÓPT.	OBT.
17	¿Existe un mecanismo de corrección o complementación de formatos?	X				5	5
LIQUIDACIÓN NÓMINA							
18	¿El personal que liquida la nómina es idóneo?	X				5	5
19	¿Existe un formato adecuado y específico para la liquidación?	X				5	5
20	¿La infraestructura asignada es adecuada para el procedimiento?	X				5	5
21	¿Se cuenta con un programa sistematizado de liquidación de nómina?	X				5	5
RESPONSABILIDADES DE LIQUIDACIÓN DE NÓMINA							
22	¿Están claramente definidos los responsables del diligenciamiento, la recolección, la revisión-verificación y la liquidación?		X		No, esta función la realizan diferentes personas	3	4
23	¿Existen manuales que determinen las funciones de las personas involucradas en el procedimiento de liquidación de nómina?		X		Muchas veces una sola persona realiza 2 funciones	3	3

Σ TOTAL **109** **113**
Preguntas **23** **23**

TABLA DE REFERENCIA DEL PUNTAJE PARA LA CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DESCRIPCIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN
Nivel de Cumplimiento Positivo en Total Magnitud	5	OPTIMO
Nivel de Cumplimiento Positivo en Magnitud Media	3	BUENO
Nivel de Cumplimiento Positivo en Magnitud Baja	1	REGULAR
Nivel de Cumplimiento Negativo	0	MALO



√ Operaciones Verificadas Σ

RIESGO DE CONTROL		
Número de preguntas	222	0.93
	240	

7.50% Riesgo Control de

Preparado por:	Zoila Mayorga
Revisado por:	Soledad Carranza
Supervisado por:	Estefanía Tapia

Al terminar el cuestionario de evaluación de control interno al Departamento de Talento Humano con sus respectivas ponderaciones se puede observar que existe un riesgo de control del 7.50%. Este valor será el que defina si el riesgo y el nivel de confianza son bajo, medio o alto.

 JSC Auditores <i>Auditors en calidad</i> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-2 2/2	
	Descripción:	<i>Evaluación de Control Interno Talento Humano</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	02/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	02/01/2017	

MATRIZ DE MEDICION DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO



CONFIANZA	MINIMO	MAXIMO
ALTO		
ALTO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
BAJO	22.23%	33.33%
MEDIO		
ALTO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
BAJO	55.56%	66.66%
BAJO		
ALTO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
BAJO	88.89%	99.99%

MATRIZ DE MEDICION DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO		
BAJO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
ALTO	33.34%	44.44%
ALTO		
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
ALTO	88.89%	99.99%

Respecto a la evaluación de control interno realizada al Departamento de Talento Humano, y después de haber verificado en los cuadros que determinan la medición del riesgo y nivel de confianza, se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se garantiza la aplicación de la Auditoría de Gestión en el Departamento.



6.2.1.3. Manual de Procesos del Departamento de Talento Humano

 JSC Auditores <i>Auditors with integrity</i> ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 1/3	
	Descripción:	<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	



6.2.1.3.1. Reclutamiento y Selección de Personal

6.2.1.3.1.1. Políticas

1. El departamento administrativo, debe velar por el cumplimiento de los requisitos legales establecidos en las leyes y reglamentos que rigen la materia a fin de cumplir con el proceso reclutamiento y selección del personal.
2. El departamento administrativo, es el responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al Reclutamiento y la Selección del Personal.
3. En caso que la captación se corresponda con la contratación de personal para un proyecto o personal administrativo el área solicitante deberá consignar ante el analista de Talento Humano los siguientes documentos del personal seleccionado:
 - Memorándum de postulación.
 - Oferta de Servicio.
 - Síntesis curricular y respaldos: (Copia de la Cédula de Identidad; Título Universitario, o el que aplique; Constancias de Trabajo. (3 últimas experiencias); Copia de los cursos realizados, cualquier otra de interés.
4. En caso que la captación se corresponda con la contratación de personal para un proyecto o cargo administrativo el área solicitante, que ya haya laborado en la institución, deberá consignar ante la analista de Talento Humano los siguientes documentos del personal seleccionado:
 - Memorándum de postulación.
 - Oferta de Servicio.
 - Copia de la Cédula de Identidad.

 JSC Auditores <small>Auditar con calidad</small> ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 1/3	
	Descripción:	<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	

- Cualquier otra documentación que actualice su expediente.
5. Todas las solicitudes de personal deben estar debidamente justificadas por el área solicitante, anexando en el memorando la planilla de postulación.
 6. El Gerente Solicitante debe realizar la solicitud de ingreso de personal por proyecto o para un puesto administrativo con (1) un mes de antelación a la fecha estimada de ingreso.
 7. La fecha de ingreso de personal establecida es el (1°) primer y el décimo sexto (16°) día hábil de cada mes.
 8. Toda solicitud de designación de personal de alto nivel / confianza debe estar aprobada por el Presidente.



 JSC Auditores Auditors with integrity ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 2/3	
	Descripción:	<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Código:
GRH-P-101**

6.2.1.3.1.2. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	1. Identifica necesidad de personal. 1.1 Identifica la necesidad de ingreso de personal.
Área Solicitante	2. Identifica tipo de ingreso. 2.1. Identifica el ingreso a realizar (obrero, o para área administrativa, alto nivel / confianza o proyecto). <ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso que el ingreso sea por concurso o personal alto nivel confianza continúa con lo establecido en la actividad 10. ▪ En caso que el tipo de ingreso sea personal obrero, proyecto o administrativo, continúa en la actividad 3.

	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
---	-----------------	---------	-------------------	---



CORRIENTE	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	<p>3. Realiza la captación de personal.</p> <p>3.1. Realiza búsqueda de candidatos a través de fuentes diversas (internet, prensa local, entre otras).</p> <p>3.2. Obtiene resumen curricular de posibles candidatos.</p> <p>3.3. Valida el perfil del candidato, verificando que las habilidades, aptitudes y destrezas especificadas en el resumen curricular cumpla con las necesidades del perfil requerido.</p> <p>3.4. Preselecciona candidatos a ser entrevistados.</p> <p>3.5. Contacta candidatos.</p> <p>3.6. Elabora cronograma de entrevista.</p>
Área Solicitante	<p>4. Realiza entrevista.</p> <p>4.1. Realiza entrevista del candidato seleccionado.</p> <p><input type="checkbox"/> En caso que el candidato sea seleccionado continúa con la actividad 5, caso contrario continúa con la actividad 11.</p>

	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	



CORRIENTE	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

**Código:
GRH-P-301**

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	<p>5. Recibe y verifica documentos del candidato seleccionado.</p> <p>5.1. Recibe del candidato seleccionado los siguientes documentos para trámite del ingreso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Síntesis curricular y respaldos. - Copia de la Cedula de Identidad. - Copia del Título Universitario. - Constancias de Trabajo. (3 últimas experiencias). - Constancia de registro militar. <p>5.2. Contacta Departamento Administrativo si el ingreso del personal es procedente.</p> <p>En caso que los documentos se encuentren completos continúa con la actividad 6, caso contrario, continúa con la actividad 5.1.</p>

 <p>JSC Auditores</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	 <p>Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	



CORRIENTE	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	
------------------	----------------------	-----------	------------	--

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	<p>6. Solicita ingreso de personal.</p> <p>6.1. En caso de encontrarse de acuerdo con la verificación realizada:</p> <p>6.2. Elabora memorándum de postulación dirigido a la Oficina de Talento Humano, mediante el cual solicita el ingreso del personal.</p> <p>6.3. Envía a la Oficina de Talento Humano los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memorándum de postulación. - Síntesis curricular y respaldos. - Copia de la Cedula de Identidad. - Copia del Título Universitario. - Constancias de Trabajo. (3 últimas experiencias).

 JSC Auditores <small>Auditoría y más</small> ARCHIVO	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	



CORRIENTE				
-----------	--	--	--	--

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

**Código:
GRH-P-301**

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Oficina de Talento Humano	<p>7. Verifica documentos.</p> <p>7.1. Recibe del Solicitante los siguientes documentos para trámite de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memorándum de postulación. - Oferta de servicio. - Síntesis curricular y respaldos. - Copia de la Cédula de Identidad. - Copia del Título Universitario. - Constancias de Trabajo. (3 últimas experiencias). <p>En caso que la documentación esté completa, continúa con la actividad 8, caso contrario continuo con la actividad 10.</p>
Analista de Talento Humano	<p>8. Verifica datos del postulado</p> <p>8.1. Recibe área solicitante los documentos para trámite de ingreso</p> <p>8.2. Verifica la información que este completa, vigencia, legibilidad, conformidad de los documentos recibidos y tengan la firma y sello del área solicitante.</p>

	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	



CORRIENTE	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	
------------------	----------------------	-----------	------------	--

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

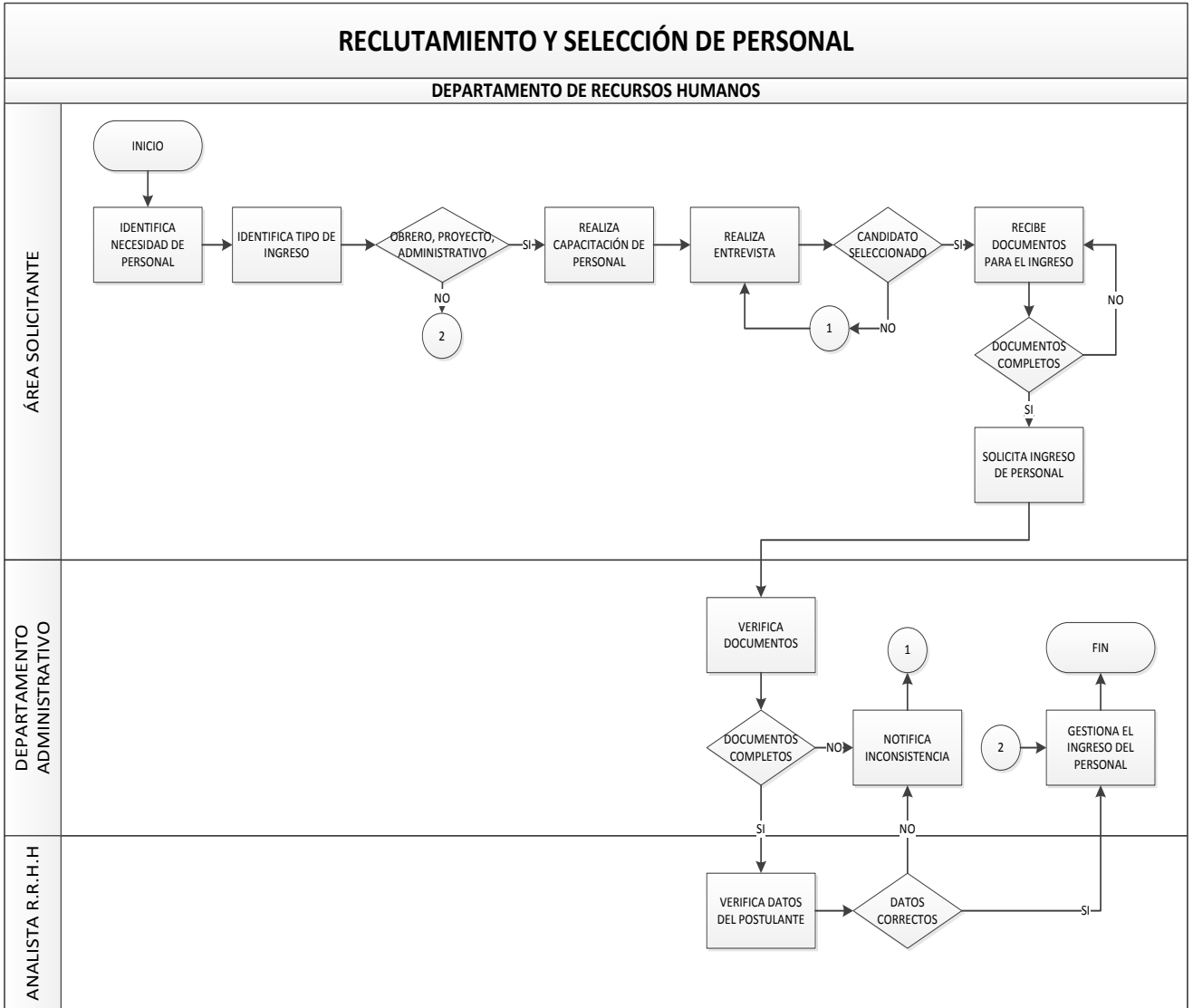
4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Analista de Talento Humano	<p>9. Gestiona el Ingreso.</p> <p>9.1. Realiza el ingreso de acuerdo a lo establecido en el procedimiento y Gestionar el Ingreso de personal. En caso que el ingreso sea por concurso público</p> <p>9.2. Planifica el Concurso Público de acuerdo a la normativa legal vigente. En caso de ingreso de personal de alto nivel / confianza</p> <p>9.3. Recibe solicitud de postulación por parte de la gerencia solicitante.</p>
Analista de Talento Humano	<p>10. Notifica Inconsistencias</p> <p>10.1. Notifica al candidato seleccionado las inconsistencias que motivan la no procedencia de su ingreso.</p>



 JSC Auditores <small>Auditoría con calidad</small> ARCHIVO	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 3/3	
	Descripción:	<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	



PERMANENTE				
-------------------	--	--	--	--

4.1.1.1.2. Flujograma



4.1.1.1.1.3. Hoja de Hallazgos

 JSC Auditores Archivado en calidad ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1	
	Descripción:	<i>Hoja de Hallazgos-Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	

 JSC Auditores Archivado en calidad	 Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS	HOJA DE HALLAZGOS	HH 1
ECUALAC			
Periodo: Enero - Diciembre 2016			
ÁREA: Talento Humano			
COMPONENTE: Reclutamiento y Selección de Personal			
CARGO: Jefe de Talento Humano			
FECHA: 08 de enero de 2017			
CONDICIÓN: En ECUALAC, la selección del personal se realiza con la identificación de la necesidad de personal, se identifica el área en la que se selecciona el personal, si la vacante es de un obrero o en el área administrativa se realiza capacitaciones y entrevistas y si es por concurso personal se verifican los documentos y se notifican las inconsistencias.			
CRITERIO: ECUALAC, tiene como políticas de selección que el departamento administrativo es el que debe velar por el cumplimiento de requisitos al momento de seleccionar y siempre debe estar en contacto con el Analista de Talento Humano, quien verifica que los documentos presentados por el aspirante son correctos.			
CAUSA: En ocasiones ha ocurrido que por falta de comunicación entre el Departamento Administrativo con el Analista de Talento Humano se ha seleccionado personal que no está capacitado suficientemente para el cargo que se le asigna.			

EFFECTO: Los empleados no cumplen sus funciones conforme a lo establecido en la planificación estratégica y existen muchos errores en las actividades que deben cumplir al momento de seleccionar el personal.



CONCLUSIONES:

En ECUALAC, las actividades de la selección de personal por lo general se cumplen de acuerdo a las políticas y actividades detallados en el manual, pero ha habido errores en algunas ocasiones por falta de comunicación entre los departamentos, lo que no ha provocado inconsistencias significativas.

RECOMENDACIONES:



Realizar un control en tiempos determinados para evitar que estos errores pasados se vuelvan a cometer en actividades posteriores.

4.1.1.1.4. Hoja de Observaciones

 JSC Auditores <small>Auditors with integrity</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 HO1	
	Descripción:	<i>Hoja de Observaciones- Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	

- ✓ En la empresa ECUALAC, todos los departamentos están encargados de informar a Talento Humano la necesidad de personal, para que Talento Humano inicie el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ En el Departamento de Talento Humano el personal está capacitado para cumplir las actividades a seguir para la selección de empleados que sean idóneos y con capacidades suficientes para cumplir.
- ✓ Se controlan por separado las selecciones que son mediante concurso y las que se lo hacen por necesidad de alguna área de la empresa, lo que permite controlar el trabajo del personal.

4.1.1.1.1.5. Hoja de Recomendaciones y Comentario



 JSC Auditores <small>Auditors in quality</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 HRC1	
	Descripción:	<i>Hoja de Recomendaciones y Comentario-Reclutamiento y Selección de Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	08/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	08/01/2017	

Recomendaciones

- ✓ En el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se recomienda que las actividades que se realizan en el mismo estén bien definidas para cada uno de los empleados del Departamento, de esta manera se evitarán contratiempos.
- ✓ El jefe del departamento debe analizar y evaluar las políticas y procedimientos establecidos para este proceso en tiempos adecuados, para de ser necesario cambiarlas o actualizarlas según las leyes y normas vigentes.

Comentario



En mi opinión, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es el adecuado para la empresa, puesto que, se trata de una empresa que no cuenta con una cantidad alta de empleados y el control se facilita en cada proceso.

 JSC Auditores Auditores con calidad ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	CI-3.2 1/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

4.1.1.1.2. Nómina del Personal

4.1.1.1.2.1. Políticas

1. La Oficina de Talento Humano es la encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales, estableciendo los parámetros a seguir, promoviendo beneficios que mejoren la Calidad de vida de los trabajadores.
2. La Oficina de Talento Humano es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a los procesos que rigen la nómina, conforme a las leyes, políticas y normas que regulen.
3. La Oficina de Talento Humano es la responsable administrar los contratos y convenciones colectivas, actas y convenios celebrados para los trabajadores.
4. La Oficina de Talento Humano es la responsable de supervisar y coordinar el funcionamiento operativo y uso correcto del Sistema Integrado de Talento Humano (SIREH).
5. La Oficina de Talento Humano es la responsable de asesorar a las gerencias y oficinas, con los trámites relacionados con la gestión administrativa del área.
6. La Oficina de Talento Humano es la encargada de mantener actualizada la base de datos de los trabajadores.
7. La Oficina de Talento Humano es la encargada de enviar a todas las gerencias y oficinas, el cronograma de pagos establecido en el año, para realizar las modificaciones de las nóminas de personal en lo que se refiere (ingresos, egresos, cambios de sueldo, traslados, cambio de ubicación administrativa, entre otros).
8. Las gerencias y oficinas deben cumplir con el cronograma de pago establecido, con el fin de agilizar los procesos que rigen la nómina.



 JSC Auditores <small>Auditoría con calidad</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.2.2. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Coordinador Administrativo de TTHH (Nómina)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y distribuye modificaciones a las Nóminas. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Recibe las modificaciones a realizar en las diferentes Nóminas del personal. 1.2. Distribuye la Nómina respectiva al Analista responsable para su procesamiento.
Analista de TTHH	<ol style="list-style-type: none"> 2. Recibe y procesa la Nómina. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Recibe las modificaciones a realizar en la Nómina. 2.2. Realiza apertura de Nómina mediante el sistema SIREH. 2.3. Procesa las modificaciones y cambios en la Nómina. 2.4. Genera la pre-Nómina y revisa los cambios efectuados. 2.5. Remite la Pre-Nómina al Coordinador Administrativo para su revisión y aprobación.



 JSC Auditores <small>Auditoría con calidad</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
coordinador Administrativo o de TTHH (Nómina)	<p>3. Revisa y aprueba la pre-Nómina.</p> <p>3.1. Revisa la pre-Nómina con las modificaciones recibidas respecto a la Nómina definitiva del período anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso que las modificaciones no estén correctas, indica al Analista los datos incorrectos y regresa a la actividad 2. ▪ En caso que los datos estén correctos, aprueba la pre-Nómina a través del sistema SIREH y solicita al Analista procesar el definitivo de Nómina.



 JSC Auditores <small>Auditors with integrity</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Analista de TTHH	<p>4. Efectúa proceso de la Nómina definitiva.</p> <p>4.1. Imprime todos los listados definitivos de la Nómina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumen de Conceptos. - Resumen de Conceptos Completos. - Soporte Financiero - Cuadre para Firma. - El total por Programas. - Imprime listado sin cuenta, en caso de personal sin cuenta bancaria.



 JSC Auditores Auditors with integrity ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

**Código:
GRH-P-301**

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Analista de TTHH	<p>5. Genera Archivo de Pago y Orden de Pago.</p> <p>5.1. Genera mediante el sistema SIREH el Archivo de Pago y emite contenido del mismo como Reporte de Pago.</p> <p>5.2. Realiza la certificación del Archivo de Pago.</p> <p>5.3. Elabora Orden de Pago Interna y Hoja de Ruta.</p> <p>5.4. Remite al Coordinador Administrativo el Archivo de Pago, Reporte de Pago, Orden de Pago Interna y Hoja de Ruta.</p>
Coordinador Administrativo de TTHH (Nómina)	<p>6. Revisa certificación del Archivo de Pago.</p> <p>6.1. Recibe y revisa certificación del Archivo de Pago mediante el Reporte de Pago anexo.</p> <p>6.2. Recibe Orden de Pago Interna con resúmenes anexos</p>



 JSC Auditores <small>Auditoría con calidad</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Coordinador Administrativo de TTHH (Nómina)	<p>7. Aprueba y firma certificación del Archivo de Pago.</p> <p>7.1. Aprueba y Firma certificación del Archivo de Pago, si es por depósito.</p> <p>7.2. Remite a la Oficina de Administración y Finanzas.</p>
Gerente de TTHH	<p>8. Aprueba y firma Nómina</p> <p>8.1. Realiza revisión y firma Orden de Pago y Resúmenes de Nómina.</p>
Coordinador Administrativo de TTHH (Nómina)	<p>9. Gestiona la imputación presupuestaria.</p> <p>9.1. Envía a la Oficina de Planificación y Presupuesto los reportes generados, a saber: Reporte de Pago, Orden de Pago Interna, Hoja de Ruta, y otros reportes emitidos por el sistema SIREH.</p>



 JSC Auditores <small>Auditors with integrity</small> ARCHIVO CORRIENTE	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 2/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

PROCEDIMIENTO: NÓMINA DEL PERSONAL

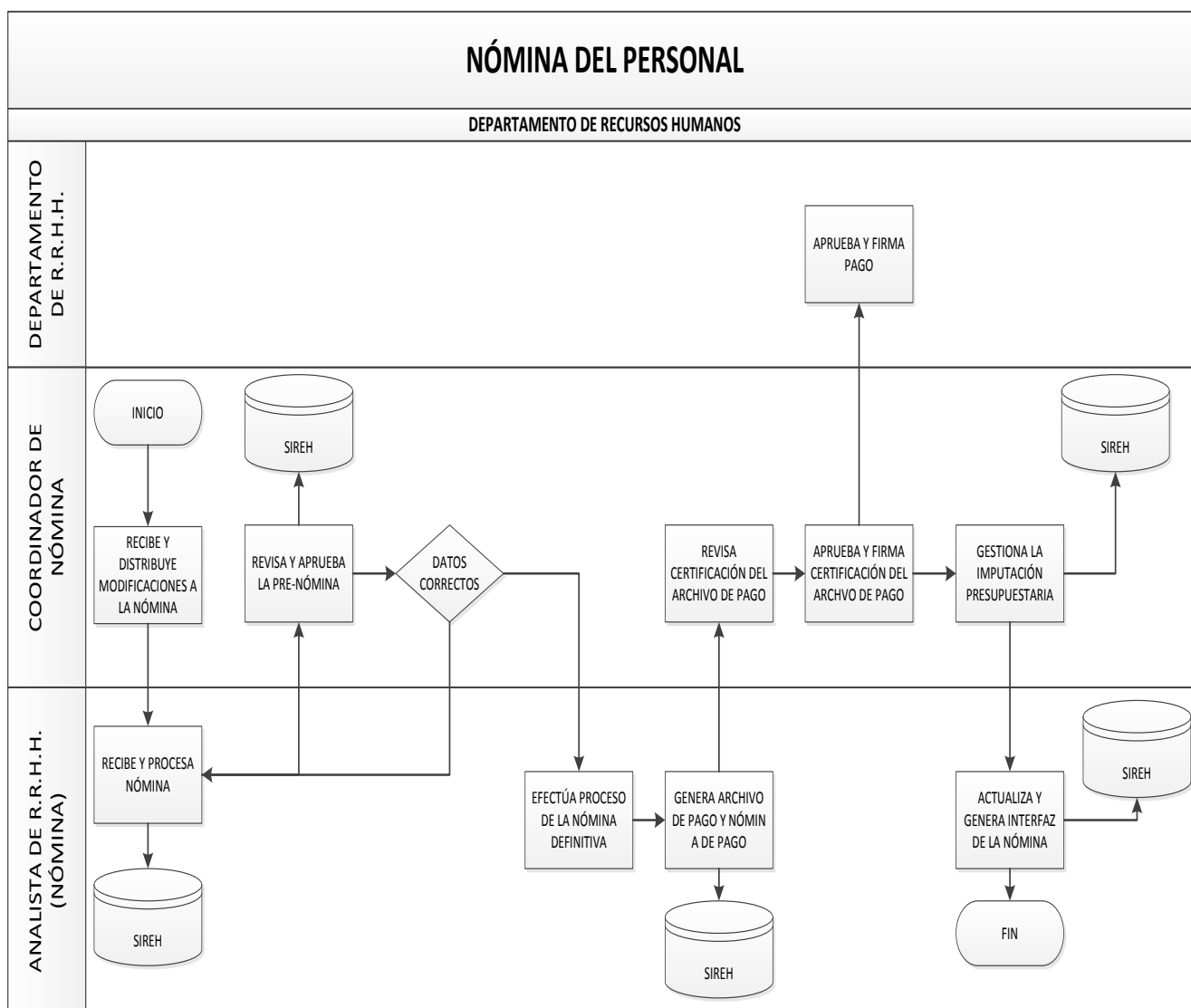
Código:
GRH-P-301

4.1.1.1.1. Descripción de Actividades



RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Analista de TTHH	<p>10. Actualiza y genera interfaz de la Nómina.</p> <p>10.1. En el Sistema SIREH, se actualiza la Nómina. Envía la Nómina actualizada mediante el sistema SIREH, en dos fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fase Preliminar: Revisa y compara los reportes con el sistema SIREH, en caso correcto, envía por interfaz. <p>10.2. Fase Definitiva: Genera Nómina definitiva mediante el sistema SIREH, seleccionando la opción “D” de definitivo.</p>



 ARCHIVO PERMANENTE	Empresa:	ECUALAC	CI-3.2 3/3	
	Descripción:	<i>Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

4.1.1.1.2.3. Flujograma



4.1.1.1.2.4. Hoja de Hallazgos

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.1 HH2	
	Descripción:	<i>Hoja de Hallazgos-Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

 	HOJA DE HALLAZGOS	HH 2
ECUALAC		
Periodo: Enero - Diciembre 2016		
ÁREA: Talento Humano		
COMPONENTE: Nómina del Personal		
CARGO: Jefe de Talento Humano		
FECHA: 11 de enero de 2017		
CONDICIÓN: La oficina de Talento Humano es la encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales, la misma que administra los contratos y convenios que se realicen con los trabajadores pero es el analista de talento humano quien actualiza, calcula y presenta el pago definitivo de la nómina.		
CRITERIO: Según con las políticas que se establecieron en la empresa para este proceso el cálculo para el pago de la nómina tiene varios filtros que deben cumplirse como es pasar por el coordinador de nómina quien revisa y notifica en caso de errores y el jefe del departamento es quien aprueba los pagos.		
CAUSA: La falta de conocimiento y manejo en el Sistema Integrado de Talento Humano que la empresa utiliza ha provocado que en fin de mes existan diferencias significativas al momento del cálculo para el pago de nómina.		
EFFECTO: Con las diferencias en el cálculo vs el sistema pueden haber pagos en exceso o pagos		

incompletos, lo que hace que los trabajadores se desmotiven o trabajen con menos eficiencia.



CONCLUSIONES:

En ECUALAC, el cálculo y pago de nómina se lo hace a través de un Sistema Integrado de Talento Humano (SIREH), y al finalizar el mes se cierran los pagos en ocasiones no coinciden los pagos calculados por el sistema y los realizados por contabilidad y se deben comparar para encontrar los errores pero son errores que se pueden solucionar.

RECOMENDACIONES:



El analista de talento humano quien es el encargado del cálculo debe comparar los valores contables como los ingresados en el sistema antes del cierre mensual para que no sucedan diferencias significativas y el funcionamiento del sistema sea eficiente.

4.1.1.1.2.5. Hoja de Observaciones

 <p>JSC Auditores Auditors with integrity</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 HO2	 <p>ECUALAC LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Hoja de Observaciones-Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

- ✓ El proceso de Nómina de Personal de la Empresa ECUALAC, está a cargo del coordinador de nómina y el analista de talento humano quienes realizan y aprueban la pre nómina ya con las modificaciones respectivas.
- ✓ El analista de talento humano es quien verifica los valores para realizar la nómina definitiva y cuadra de acuerdo al cálculo del mes anterior para el cuadro y las firmas, además es el encargado de imprimir el listado de los empleados que no tienen cuenta bancaria registrada.
- ✓ El manejo del sistema de talento humano está bien regulado y comprendido por los encargados de las modificaciones y el ingreso de datos al mismo.

4.1.1.1.2.6. Hoja de Recomendaciones y Comentario



 <p>JSC Auditores Auditors with integrity</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.2 HRC2	 <p>ECUALAC LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Hoja de Recomendaciones y Comentario- Nómina del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	11/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	11/01/2017	

Recomendaciones

- ✓ Es importante tener controles permanentes en los valores, que son destinados al pago de los empleados por lo menos cada quincena para que en fin de mes no existan diferencias altas que compliquen el trabajo de los encargados del cálculo para el pago.
- ✓ El ingreso de datos de toda la nómina que pertenece a la empresa debe estar sistematizada para que los cálculos de fin de mes sean menos complicados y los valores sean los correctos, así se beneficia la empresa como el personal.

Comentario



En mi opinión, la empresa está manejando adecuadamente el proceso de nómina del personal aunque deben tomar en cuenta las recomendaciones señaladas para evitar inconsistencias y pérdidas tanto materiales, financieras y humanas por errores que puedan afectar significativamente a la empresa y al personal.

	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 1/3	
	Descripción:	<i>Capacitación del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	

4.1.1.1.3. Capacitación del Personal

4.1.1.1.3.1. Políticas

1. Para la asistencia de cursos de capacitación se requiere que sea trabajador de ECUALAC
2. Toda persona que solicita capacitación deberá presentar autorización de su jefe inmediato superior que lo acredite como trabajador.
3. Se extiende constancia de asistencia a los cursos de capacitación quien cumpla con los requisitos que solicita el Departamento de Talento Humano que son:
 - Que el trabajador cubra por lo menos el 80% de las asistencias.
 - Que no repruebe ningún curso.

	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 2/3	
	Descripción:	Capacitación del Personal		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	



PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Código:

GRH-P-

4.1.1.1.3.2. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
Departamento de talento humano	Diseña diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a la capacitación que requieren los trabajadores del Poder Ejecutivo.
Áreas y departamentos solicitantes	Turna mediante oficio al Departamento de Talento Humano, propuesta para la programación de cursos especiales de acuerdo a las necesidades de capacitación de las mismas. Distribuye oficio (propuesta) de la siguiente manera:
Departamento de talento humano	Analiza información recopilada, establece necesidades de capacitación, y las propuestas recibidas.
	Diseña y calendariza el programa de cursos de capacitación de acuerdo con los temas solicitados y las propuestas recibidas.
	Turna oficio de invitación a los Departamentos, anexando programa de cursos de capacitación.
Áreas y departamentos solicitantes	Recibe oficio de invitación junto con el programa anexo y confirma al Departamento de Talento Humano en forma escrita (oficio de confirmación) o telefónica, la relación del personal que asistirá a los cursos.



	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 2/3	
---	-----------------	---------	-------------------	---

	Descripción:	<i>Capacitación del Personal</i>	
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017

PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Código: GRH-P-
--	---------------------------------

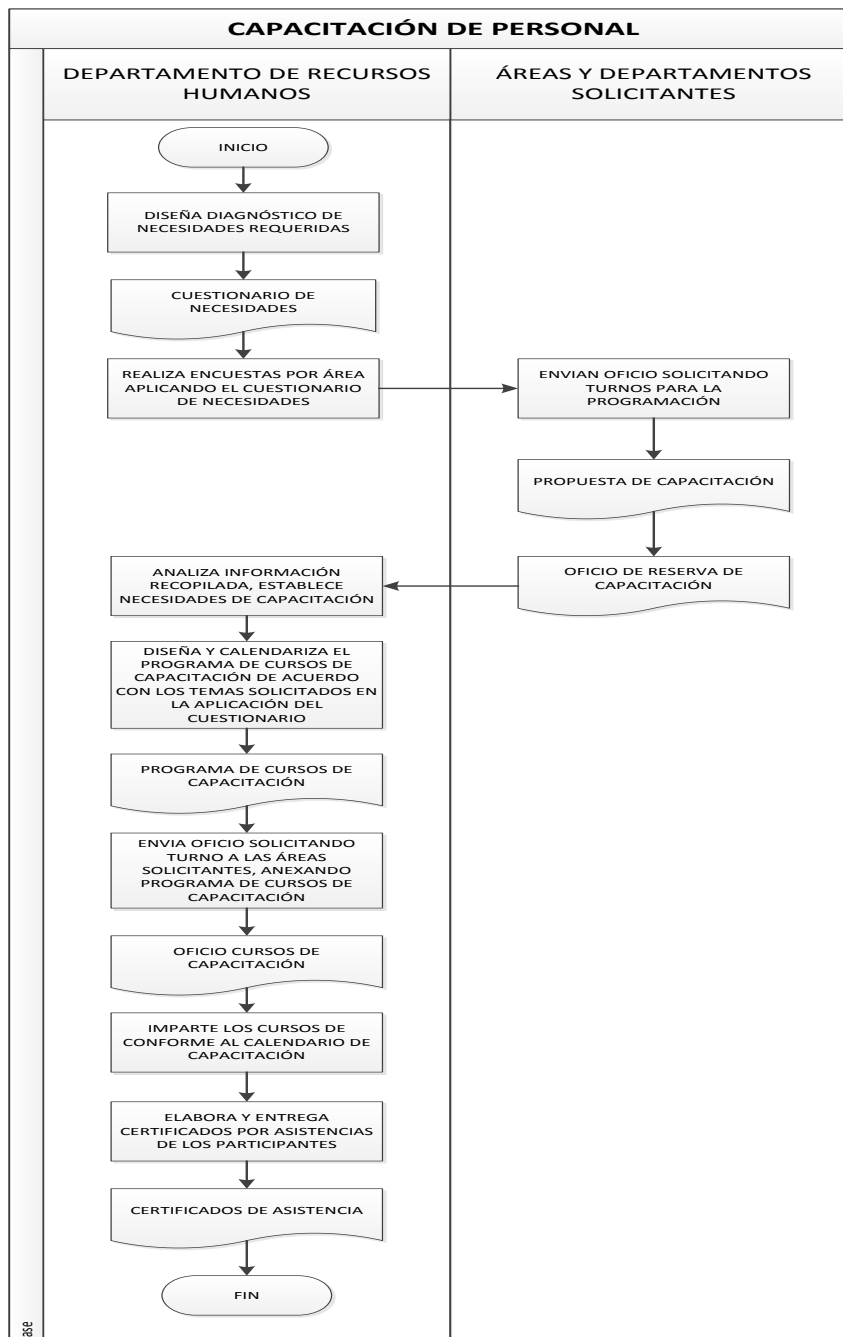
4.1.1.1.1. Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
Departamento de talento humano	Recibe confirmaciones en forma escrita y telefónica de las áreas solicitantes, junto con la relación del personal que asistirá a los cursos.
	Imparte los cursos conforme al calendario de capacitación.
	Elabora y entrega constancias por asistencia de los participantes a los cursos de capacitación.



	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 3/3	
	Descripción:	<i>Capacitación del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	



	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	

4.1.1.1.2. Flujograma



4.1.1.1.1.3. Hoja de Hallazgos

 <p><i>JSC Auditores</i> Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 HH3	
	Descripción:	<i>Hoja de Hallazgos-Capacitación del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	

 	HOJA DE HALLAZGOS	HH 3
ECUALAC		
Periodo: Enero - Diciembre 2016		
ÁREA: Talento Humano		
COMPONENTE: Capacitación del Personal		
CARGO: Jefe de Talento Humano		
FECHA: 16 de enero de 2017		
CONDICIÓN: El Departamento de Talento Humano es el encargado de diseñar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa, pero si algún departamento tiene necesidad de alguna el Departamento de Talento Humano es quien gestiona la asistencia y el cumplimiento de la misma.		
CRITERIO: Según las políticas que están establecidas para el proceso de capacitación es obligatorio que los asistentes sean empleados de la empresa y que tengan el 80% de asistencias, en caso de asistir a varios cursos no debe haber reprobado ninguno.		
CAUSA: Cada trimestre se hace un cronograma estimado de capacitaciones y en ocasiones se programan capacitaciones innecesarias que pueden ser desperdicio de tiempo de trabajo y de recursos.		
EFFECTO: Se dan gastos indebidos con las capacitaciones innecesarias, porque son		

conocimientos internos que no necesitan capacitaciones externas.



CONCLUSIONES:

El Departamento de Talento Humano realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitaciones que tiene la empresa, analiza las mismas y comunica para la aprobación y el listado de asistencia del personal, así como solicita a cada departamento un informe de las capacitaciones que necesita cada uno y la prioridad que necesita cada capacitación solicitada.

RECOMENDACIONES:



Se recomienda hacer un diagnóstico de necesidades por cada departamento y trasladar a talento humano para que analice y apruebe las capacitaciones que son posibles realizar y que son mayor prioridad para los departamentos.

4.1.1.1.4. Hoja de Observaciones

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 HO3	 <p>ECUALAC LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Hoja de Observaciones-Capacitación del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	

- ✓ En la empresa ECUALAC, el proceso de capacitación del personal se lo hace según las necesidades de la empresa y también dependiendo si existen actualizaciones en el manejo del sistema o en las normas y leyes que regulan el manejo de los empleados en la empresa.
- ✓ Para que las capacitaciones sean aprobadas se deben cumplir las políticas que tiene la empresa para este proceso que es ser parte dependiente de la misma, que los cursos tengan el 80% de asistencia y que no reprobemos ninguna capacitación.
- ✓ Este proceso de capacitación es necesario en la empresa, puesto que, los productos y servicios que presta la empresa son cambiantes por el avance de la tecnología y es necesario estar actualizado y bien capacitado sobre los mismos.

4.1.1.1.5. Hoja de Recomendaciones y Comentario

 <p>JSC Auditores Auditors en calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-3.3 HRC3	 <p>Ecuaiac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Hoja de Recomendaciones y Comentario-Capacitación del Personal</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	16/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	16/01/2017	



Recomendaciones

- ✓ Las capacitaciones se deben hacer siempre de acuerdo a las necesidades que tienen cada departamento y comunicar al departamento de talento humano para que gestione las solicitudes, para evitar que se hagan capacitaciones que no son necesarias.
- ✓ Las capacitaciones del personal deben ser temas de interés colectivo y que mantengan al personal 100% interesados en asistir y en aprender diferentes cosas para mejorar su trabajo y que además sirva como motivación para la ejecución de las actividades encargadas a cada uno

Comentario

En mi opinión, el control sobre las capacitaciones necesita segregarse algunas funciones para concretar las necesidades reales que tiene cada departamento y posteriormente gestionar capacitaciones específicas e importantes para cada función que existe dentro de la empresa.



4.1.1.2. Indicadores de Gestión

 <p>JSC Auditores Auditemos con calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-4 1/4	
	Descripción:	<i>Indicadores de Gestión</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	17/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	17/01/2017	

EMPRESA ECUALAC INDICADORES DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO: Talento Humano

FACTOR	INDICADOR	FORMULA	INDICE		
Eficiencia	Nivel de Ausentismo	Número de horas hombre no trabajadas / Número de horas de trabajo	250 / 88392		
			Índice	0.28%	
			Brecha	1.00	
				FAVORABLE	
	Índice de Gravedad	Número de días perdidos * 40 / Número de horas reales trabajadas	20 * 40 / 88142		
			Índice	0.91%	
			Brecha	0.99	
				FAVORABLE	
	Rotación de Empleados	Total de trabajadores retirados / Número de trabajadores iniciales	3 / 34		
Índice			9%		
Brecha			0.91		
			FAVORABLE		
Eficacia	Índice de Accidentabilidad	Número de accidentes / Número total de trabajadores	4 / 33		
			Índice	12.31%	
			Brecha	0.88	
				FAVORABLE	
	Índice de Incidentabilidad	Número de incidentes / Número total de trabajadores	3 / 33		
			Índice	9.23%	
Brecha			0.91		
			FAVORABLE		



 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	C1-4 2/4	
	Descripción:	<i>Indicadores de Gestión</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	17/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	17/01/2017	

DATOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO								
MES	N° Trab.	Días a trabajar	Horas a trabajar	Horas no trabajadas	Horas reales trabajadas	Cantidad de accidentes de trabajo	Dias perdidos	Cantidad de incidentes de trabajo
Enero	34	28	7616	10	7606	0	0	0
Febrero	32	29	7424	0	7424	0	0	0
Marzo	33	27	7128	45	7083	1	5	1
Abril	31	28	6944	40	6904	1	5	0
Mayo	32	29	7424	0	7424	0	0	0
Junio	30	29	6960	35	6925	0	0	1
Julio	35	28	7840	30	7810	0	0	0
Agosto	33	29	7656	0	7656	0	0	0
Septiembre	31	27	6696	20	6676	1	5	0
Octubre	33	28	7392	40	7352	0	0	0
Noviembre	34	29	7888	0	7888	1	5	0
Diciembre	32	29	7424	30	7394	0	0	1
TOTAL	33	340	88392	250	88142	4	20	3

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Nivel de Ausentismo:

El nivel de ausentismo indica el porcentaje de las horas no trabajadas que se obtiene por los días no trabajados en la empresa ECUALAC, en este caso representa el 0.28%, lo que quiere decir que dentro del transcurso del año 2016, el ausentismo del personal fue baja y por lo tanto es favorable para la empresa.

 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	C1-4 3/4	
	Descripción:	<i>Indicadores de Gestión</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	17/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	17/01/2017	

Índice de Gravedad:

El índice de gravedad se llamará a la relación existente entre el total de días perdidos debido a los accidentes y el total de horas reales de trabajo, en este caso representa el 0.91%, es decir que dentro del transcurso del año, del 100% que fueron 340 días trabajados debido a los accidentes ocurridos se tuvo un 0.91% de días perdidos, que en relación al total es bajo y favorable. Esto incide directamente en los gastos operativos ya que al tener días perdidos de trabajo por parte de una persona que ha sufrido un accidente de trabajo, la empresa debe buscar la manera de cubrir la ausencia de esta persona, por lo que se debe pagar horas extras, pagar un subsidio al empleado.



Esto afecta a la empresa con el incremento de gastos, además que dependiendo de lo sucedido se puede incurrir en multas y/o sanciones por parte de la empresa.

Índice de Rotación de Empleados:

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

En este caso el porcentaje de rotación de personal es de 9% positivo, lo que indica que la empresa ha crecido en un 9% durante el año 2016.

 <p>JSC Auditores Auditemos con calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	C1-4 4/4	 <p>Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Indicadores de Gestión</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	17/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	17/01/2017	

Índice de Accidentabilidad:



El índice de Accidentabilidad mide el número de lesionados con incapacidad de cualquier tipo, para el total de trabajadores, en este caso representa 12.31% que es un riesgo bajo para la empresa, pero esto mejoraría aplicando la Auditoría de Gestión para encontrar una mejora continua.

Índice de Incidentabilidad:

Este índice mide el número de incidentes, es decir que no genera incapacidad grave, para el total de trabajadores, en este caso representa 9.23% que también es bajo para la empresa, lo que permite continuar con la actividad económica sin problemas.

4.2. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1. Carta de Representación

 JSC Auditores Auténticos en calidad	Empresa:	ECUALAC	D1 1/3	
	Descripción:	<i>Carta de Representación</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	20/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	20/01/2017	

Quito, 20 de enero de 2017

CARTA DE REPRESENTACIÓN

Señores



JSC Auditores

Ingeniera Soledad Carranza- Jefe de Equipo

Presente

Esta carta de representación se la elabora en relación con su Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano en la empresa ECUALAC, por el período Enero – Diciembre 2016, cuyo propósito es expresar una opinión sobre si los manuales de procesos presentados en la empresa y específicamente en el departamento, son razonables en todos los aspectos importantes, la prevención de riesgos, el manejo de accidentes y enfermedades laborales, de acuerdo a lo señalado en dicho manual.



Reconocemos nuestra responsabilidad por la elaboración y presentación confiable de los manuales de procesos de acuerdo con la normativa legal vigente sobre el manejo en el talento humano. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener el control relevante en la preparación y presentación de los manuales, y que estén libres de errores relativos que puedan afectar en el desempeño de los mismos.

 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	D1 2/3	
	Descripción:	<i>Carta de Representación</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	20/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	20/01/2017	

Confirmamos, según nuestro leal saber y entender, las siguientes representaciones hechas a ustedes durante el desarrollo de su trabajo de auditoría:

Antes de la presentación de los manuales, se realizó el análisis a la estructura organizacional de la empresa, que se la elaboró con la base legal correspondiente y los permisos de funcionamiento pertinentes.

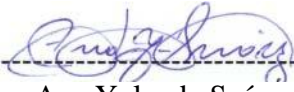
1. Hemos puesto a su disposición todos los manuales de procesos existentes en la empresa para realizar una breve revisión general de la empresa, y así, obtener un mejor conocimiento de la empresa.
2. No han existido incumplimientos de leyes, normas o reglamentos, reales o posibles, que puedan tener un efecto significativo en los procedimientos y actividades de la empresa en caso de incumplimiento.
3. Con respecto al tema de fraude, que se refiere a errores o irregularidades de la apropiación indebida de activos, confirmamos nuestra responsabilidad en la implementación y operaciones de los sistemas necesarios para la empresa y que están diseñados para prevenir y detectar actividades ilícitas.
4. Confirmamos la integridad de la información que les hemos facilitado con respecto a la identificación de las partes relacionadas y acerca de los trabajadores que pertenecen a la empresa, existen un control adecuado del personal y se conoce detalladamente cada una de sus actividades.
5. En cuanto al manual presentado de Talento Humano, se lo ha elaborado junto con los directivos de la empresa y los jefes de este departamento para evitar estimaciones erróneas y el manual este enfocado lo mejor posible a la realidad, se detallaron tres procesos específicos que se manejan en el departamento.

 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	D1 3/3	
	Descripción:	<i>Carta de Representación</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	20/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	20/01/2017	

6. El Manual de Procesos de Talento Humano proporcionado a ustedes para el trabajo de auditoría, presentan las políticas y procedimientos que actualmente se utilizan en la empresa.
7. No existen reclamos de ningún tipo, tampoco de parte de los abogados.

Es todo cuanto podemos informar en honor a la verdad.

Atentamente,





 Ing. Ana Yolanda Suárez

Gerente General

ECUALAC

4.2.2. Informe Final de la Auditoría de Gestión

 JSC Auditores Audítamos con calidad	Empresa:	ECUALAC	D2 1/4	
	Descripción:	<i>Informe Final de Auditoría</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	20/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	20/01/2017	

ECUALAC



JSC Auditores



INFORME FINAL DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO**

ENERO – DICIEMBRE 2016

 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	D2 2/4	
	Descripción:	<i>Informe Final de Auditoría</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	23/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	23/01/2017	

Procesos Auditados: Manual de Talento Humano

Equipo de Auditoría: Ing. Zoila Mayorga Auditor Operativo

Ing. Soledad Carranza Jefe de Equipo

Ing. Estefanía Tapia Supervisora

Objetivo

Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía del manual de procesos del departamento de talento humano, en donde, los controles existentes en las actividades realizadas hasta la actualidad y el desarrollo de funciones del departamento han permitido el análisis adecuado para aplicar el mejoramiento continuo del Departamento.



Alcance

El presente informe corresponde al período enero - diciembre 2016 y analiza los procesos del Departamento de Talento Humano de la empresa ECUALAC, en base a la estructura administrativa y funcional de la empresa.

Informe de los Auditores



A la Junta de Accionistas de la Empresa ECUALAC

1. Hemos auditado los procesos del Departamento de Talento Humano de la empresa ECUALAC, así como información significativa y explicativa como la estructura organizacional y funcional.

 <p>JSC Auditores Auditemos con calidad</p>	Empresa:	ECUALAC	D2 3/4	 <p>Ecuialac LACTEOS ECUATORIANOS</p>
	Descripción:	<i>Informe Final de Auditoría</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	23/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	23/01/2017	

Se desarrolló el trabajo de auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y con el propósito de emitir una opinión sobre los procesos presentados y analizados. Estas normas requieren que una auditoría sea planificada y ejecutada para obtener una seguridad razonable en el control de políticas y procedimientos del departamento seleccionado, y que no tengan errores significativos. Una auditoría de gestión tiene como propósito principal, evaluar la eficiencia y eficacia en los procesos del departamento.

2. Los resultados de las pruebas mencionadas en el párrafo anterior no revelaron situaciones negativas en el análisis del manual del departamento seleccionado, que se consideren incumplimiento de políticas o procedimientos aplicados a esta área y que afecten significativamente los movimientos administrativos, técnicos y financieros de la empresa, con relación al cumplimiento de las siguientes obligaciones establecidas en las normas legales vigentes:
 - a) Registros contables de la empresa presentados de acuerdo con las disposiciones de la ley.
 - b) Conformidad de las políticas y procedimientos con los procesos presentados y aplicados dentro de cada departamento.
 - c) Aplicación de las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de Talento Humano, en las Resoluciones del Servicio de Rentas Internas de cumplimiento general y obligatorio.
3. El cumplimiento por parte de la Empresa ECUALAC, de las obligaciones mencionadas, son responsabilidad de su administración; tales criterios podrían eventualmente no ser compartidos por las autoridades competentes.

 JSC Auditores <small>Auditemos con calidad</small>	Empresa:	ECUALAC	D2 4/4	 ECUALAC <small>LACTEOS ECUATORIANOS</small>
	Descripción:	<i>Informe Final de Auditoría</i>		
	Período:	Enero – Diciembre 2016	Fecha:	
	Elaborado por:	zmayorga	23/01/2017	
	Revisado por:	scarranza	23/01/2017	

4. Las obligaciones cuya fecha de cumplimiento es posterior a la fecha de este informe, no se consideran incumplimiento.

5. Esta auditoría se efectuó con el propósito de medir la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los procedimientos y políticas del Departamento de Talento Humano, además con el fin de recomendar cambios para mejorar la gestión.

Dictamen

En mi opinión, los procesos, políticas y procedimientos detallados en el Manual de Talento Humano de la empresa ECUALAC, presentan razonablemente sus actividades y estimaciones sobre los posibles riesgos laborales en todos sus aspectos significativos y de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos legales vigentes, informo que he emitido con fecha 24 de febrero de 2017 un informe de Auditoría de Gestión sobre los procesos analizados, sin salvedades.

Este informe se emite exclusivamente para conocimiento de los Accionistas y Administración de la Empresa ECUALAC, y no debe ser utilizado para ningún otro propósito.

JSC Auditores

Ing. Soledad Carranza - Jefe de Equipo

4.3. FASE V: SEGUIMIENTO

En esta etapa se hace un control a los resultados de la auditoría, generalmente a las que han sido evaluadas y obtuvieron un resultado deficiente, sin embargo en las auditorías sin salvedades también se puede aplicar este seguimiento, puesto que durante su desarrollo existen varias recomendaciones que el auditor cree convenientes, mismas que están emitidas para que los directivos de la empresa analicen y tomen decisiones acerca de las que deben ser aplicadas, para lograr el crecimiento y mejora continua que se busca.

En un tiempo no menor a seis meses se realiza una auditoría recurrente, para comprobar el cumplimiento de recomendaciones y como su aplicación ha logrado que la empresa tenga un mejor funcionamiento

A través del seguimiento se logrará:

- ✓ Facilitar la toma de decisiones a la gerencia general
- ✓ Verificar el cumplimiento de las recomendaciones a través, de los jefes departamentales con fechas y responsables.
- ✓ Al final de la revisión se comprobarán las acciones que se llevaron a cabo y se emitirá un nuevo informe referente al grado de cumplimiento de las mismas.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía posee un Manual de Procesos y procedimientos adecuado para la realización de sus funciones, por lo cual, el personal tiene una clara dirección, dando como resultado un sistema de comunicación eficiente.
- En la Auditoría de Gestión hay un aspecto muy importante que debe analizarse, este es el control interno, mismo que evalúa los procedimientos administrativos, además genera un grado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa con eficacia, eficiencia, economía y calidad.
- ECUALAC fue creada hace 12 años bajo la razón social de una persona natural obligada a llevar contabilidad con nombre comercial; distribuye y comercializa productos con la marca Zuu... con inversiones del sector privado.
- ECUALAC cuenta con clientes importantes que han ayudado a mejorar el prestigio de sus productos, entre estos están: Supermaxi, Megamaxi, Santa María, entre otros.
- La Auditoría de Gestión se aplicó para conocer la situación de los procesos que actualmente funcionan en la empresa, además para conseguir un criterio profesional sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos en el Departamento de Talento Humano de la empresa ECUALAC, base en las Normas Internacionales de Auditoría, para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se encuentran en aplicación.

- Con la toma de decisiones de las estrategias con las que cuenta la empresa ECUALAC, se garantiza la entrega de información, así como el funcionamiento de la organización de forma confiable, por este motivo mantiene clientes de gran importancia que aportan en el crecimiento de la empresa.
- En la aplicación de una Auditoría de Gestión se evaluó el desempeño y ejecución de las actividades a las que la empresa se dedica; verificando que estas actividades cumplan con los principios y criterios de eficiencia, eficacia y economía. Además, se examina de forma detallada las actividades operativas de la organización.
- Se seleccionó el Departamento de Talento Humano para la aplicación de la Auditoría de Gestión, en el cual, se analizaron los procesos que se aplican a diario en el talento humano, obteniendo y observando procesos bien definidos que ayudan con la motivación del personal y de esta manera el exitoso funcionamiento de la empresa.
- La Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Talento Humano en la empresa ECUALAC, obtuvo resultados positivos al observar que el cumplimiento de funciones por cada empleado es eficiente y eficaz, lo que ha permitido que la empresa tenga un buen manejo en el personal, sin embargo, se sugirieron varias recomendaciones para aportar con la mejora continua en la que está enfocada la empresa.

5.2. Recomendaciones

En el desarrollo de la Auditoría de Gestión aplicada a la empresa ECUALAC se encontraron algunas recomendaciones en aspectos que pueden ser mejorados, mientras la empresa sigue creciendo.

- Para desarrollar un trabajo eficiente de auditoría, de cualquier tipo sea esta, es importante tener un claro conocimiento del giro del negocio al cual se va a aplicar, en especial en la auditoría de gestión se debe conocer más a profundidad las políticas, procedimientos, reglamentos; a fin de prevenir eventualidades que puedan tener un efecto significativo en los resultados de dicha auditoría, es decir, ejecutar una auditoría preventiva.
- Al aplicar las pruebas sustantivas, se deben cumplir con procedimientos de verificación, comprobación, análisis y revisión para determinar correctamente posibles debilidades en la aplicación de procesos de talento humano, esta aplicación debe basarse en la normativa vigente.
- Es importante actualizar los cronogramas de capacitaciones, puesto que constantemente existen cambios en las normativas a los que se rige la empresa, de esta manera se logrará tener trabajadores más eficientes que permitirán que el funcionamiento de la empresa sea eficaz. Se debe coordinar con el ente regulador que en este caso es el Ministerio de Trabajo quien asesora a las empresas con el fin de evitar incumplimientos a la ley.
- Se deben realizar evaluaciones periódicas a cada departamento de la empresa, esto ayudará a mejorar el desempeño de cada uno, así como el cumplimiento de los manuales de procesos establecidos, basándose también en las estrategias definidas en la planificación estratégica.
- Socializar el manual de procesos, políticas y procedimientos con el personal de la empresa para cumplir con los procedimientos establecidos y tener

claras las funciones de cada departamento, esto permitirá el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Es importante que la ejecución de este trabajo sea considerado para controles posteriores dentro del departamento, como de la empresa en general, pues se busca que el mismo sea un aporte positivo para ECUALAC.

ANEXOS

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO

Encuesta dirigida: Al Personal de la Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía.

Tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ECUALAC DEL CANTÓN MEJIA.

Objetivo:

Recolectar información sobre Auditoría de Gestión.

Recomendaciones:

Lea detenidamente las preguntas para su mejor comprensión.

1.- ¿Cree usted que la empresa utiliza el Manual de Procesos de una manera adecuada?

SI

NO

2.- ¿La Empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación oportuno?

SI

NO

3.- ¿La Empresa dispone de un sistema de control interno?

SI

NO

4.- ¿Cada que tiempo La Empresa realiza evaluaciones de desempeño?

SI

NO

5.- ¿Existe rotación de puestos entre el personal?

SI

NO

6.- ¿La Empresa cuenta con tecnología de punta?

SI

NO

7.- ¿Esta la Empresa en capacidad de un crecimiento sostenido?

A largo plazo

A corto plazo

A mediano plazo

8.- ¿Cada qué tiempo se obtiene informes económicos - administrativos?

Mensual

Bimestral

Trimestral

Semanal

Anual

9.- ¿En comparación con los competidores en qué variable ha tenido mejor desempeño la empresa?

Calidad del producto

Entrega a tiempo

Precios

10.- ¿Cómo se relaciona el riesgo económico y la rentabilidad?

Toma de decisiones

Crecimiento sostenido

Inversiones arriesgadas

11.- ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras?

SI NO

12.- ¿El enfoque financiero de las decisiones las da?

La contadora

El gerente

El administrador

13.- ¿La Empresa ECUALAC en el Cantón Mejía aplica Auditoría de Gestión?

SI NO

Anexo N. 2.



Fuente: Instalaciones de la empresa (Área de producción)

Elaborado por: La investigadora

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española para la Calidad. (2015). AEC. From <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditool. (2015). *Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*.
- Audidores, Contadores y Consultores Financieros. (2015). *Audidores y Contadores*. From <http://www.audidoresycontadores.com/auditorias/93-ejemplo-de-cuestionario-de-control-interno>
- Benjamín, F. (2013). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México: PEARSON.
- Blogger. (2014, 05 28). From <http://miciauditoria.blogspot.com/2014/05/marco-integrado-de-control-interno.html>
- Bravo, M. (2010). *Contabilidad General*. Quito: Escobar impresores.
- Cardona, O., & Publica, E. G. (2016). *Análisis Comparativo del Sistema de Control Interno en las Entidades de la Administración Pública*. Bogotá.
- Cea, F., Beatriz, D., Galdámez Ortega, I., & Espinoza Abarca, J. (2012). *Auditoría Interna basada en riesgos en el proceso productivo de la industria panificadora*. El Salvador.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Guía de Evaluación de Control Interno*. Managua: MAG. From <http://es.slideshare.net/AracelyMarxchena/mag-parte-x-guia-de-evaluacion-control-interno>
- Contraloría General del Estado. (2009). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Dirección de Comunicación Institucional.
- del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2012). *Control Interno*. La Habana: CECOFIS.
- Fuentes Machado, S. M., & Sánchez Molina, M. (2008). *Propuesta de un manual de control interno financiero para mejorar el flujo de disponibilidades de efectivo*. El Salvador: UCAFES.
- Gestiopolis. (2017, Febrero 25). *Desarrollo Gerencial*. From www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-gerencial-liderazgo-capacitacion/>
- Giraldo Guisao, A., Río Marin, E., & Ramírez Giraldo, J. (2013). *Guía de implementación de un departamento de control interno para las pymes*. Medellín: Bogotá.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, DF: McGrawHill.
- Hill, M. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.html>. (2014). From <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.html>
- Instituto de Auditores Internos. (2014). *IAI Ecuador*. From <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril;. (2005). *Principio de dirección de empresas, un análisis de las funciones directivas*. New York: McGrawHill.
- Mejía, B. R. (2013). *FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD EL CONTROL INTERNO Y EL FINANCIAMIENTO EN LA CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE HUARAZ*. HUARAZ: PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO.
- Méndez A., C. (2010). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGrawHill.
- Mendez, H. (2008). *Auditoria: Concepto, Clases y Evolucion*. Murcia: Mc Graw Hill.
- Navarro, J. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Juan Carlos Mira Navarro.
- Sandoval Fuentes, T. L., & Sánchez Mendoza, A. C. (2017). *Evaluación del Desempeño de las Instituciones Bancarias: Gestión Financiera del Banco de América Central*. Nicaragua: Doctoral dissertation.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.
- Tu guía contable*. (2013, septiembre 20). From Tu guía contable: <http://www.tuguiaccontable.org/app/article.aspx?id=119>
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2005). Principios de Auditoría. In O. R. Whittington, & K. Pany, *Principios de Auditoría* (14a ed., pp. 122-123). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

www.auditool.org. (2015). From <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>

Zapata Sánchez, Pedro;. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: MacGraw-Hill.