



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO
PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero en contabilidad y auditoría.

Autor

Mera Ibarra Andres Fernando

Tutor

Ing. Salazar Pico Mery Alicia

AMBATO – ECUADOR

2018

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

Yo, Andres Fernando Mera Ibarra, declaro ser autor del Trabajo de titulación con el nombre “Auditoria de gestión en la empresa industrial carrocerías VARMA S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua periodo 2017”, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría y autorizo al Sistemas de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio 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 las 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 tramitare la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 10 días del mes de mayo de 2018, firmo conforme:

Autor: Andres Fernando Mera Ibarra

Firma: 

Numero de Cedula: 1804872768

Dirección: Tungurahua, Ambato, Atocha Ficoa, Ficoa el Sueño

Correo electrónico: meraandres @outlook.com

Teléfono: 0958860779 - 2460094

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017”, presentado por Andres Fernando Mera Ibarra, para optar por el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 10 mayo de 2018



Ing. Mery Alicia Salazar Pico

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017”, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 10 de mayo de 2018



.....
Andrés Fernando Mera Ibarra

1804872768

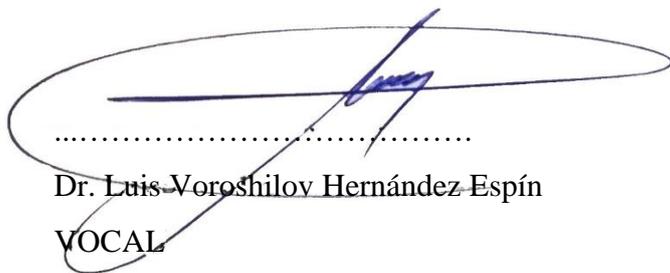
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el tema: “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, reúne los requisitos de fondo y forma para que l estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 10 de mayo de 2018



.....
Lic. Christopher Neptali López Samaniego
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Dr. Luis Voroshilov Hernández Espín
VOCAL



.....
Ing. Silvia Lorena Llamuca Pérez
VOCAL

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y empeño lo dedico a nuestro señor Jesucristo que está en los cielos por darme la sabiduría e inteligencia y dirección porque sin el nada soy y nada puedo, y a mis padres por sus esfuerzos que estuvieron a mi lado y guiarme en todo el proceso de la carrera que constituye una herencia valiosa que podemos recibir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica Indoamérica y a mis profesores por compartir su sabiduría en todo el transcurso de mi carrera profesional y en especial a la Ing. Mery Salazar por la paciencia y el tiempo que dedico para el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.1. Investigación preliminar.....	2
1.1.2. Antecedentes	2
1.1.3. Misión y Visión.....	4
1.1.4. Objetivos Institucionales.....	5
1.1.5. Política	5
1.1.6. Objetivos de las Políticas de Calidad.....	6
1.1.7. Organigrama Estructural	7
1.2.1. Recursos	8
1.2.2. Recursos Humanos.....	8
1.2.3. Recursos Materiales	9
1.2.4. Recursos Financieros	9
1.3.1. Sistemas de Información	10
1.3.2. Sistema de comunicación internos	10
1.3.3. Sistema de comunicación externo	10
1.3.4. Administrativo	10
1.4. Contable	11

Sistema Contable Micro Plus SQL	11
1.4.1. Contabilidad	11
Caja y Bancos.....	11
Ventas / Cuentas por Cobrar	12
Compras / Cuentas por Pagar	12
Bodega / Inventario	12
S.R.I Anexos Transaccional.....	12
1.4.2. Clientes.....	12
1.4.3. Proveedores	13
1.4.4. Proveedores con mayor incidencia en la empresa.....	13

CAPÍTULO II

PROYECTO DE AUDITORIA	14
2.1. Propuesta técnica y económica	14
2.1.2. Servicios de auditoría de gestión	14
2.1.3. Naturaleza	14
2.1.4. Alcance.....	14
2.1.5. Antecedentes	15
2.1.6. Objetivos de la Auditoria	15
General	15
Específicos	15
2.1.7. Estrategias	16
2.1.8. Justificación.....	16
2.1.9. Acciones.....	16
2.2. Recursos	17
Materiales.....	17
Humanos	17

2.2.1 Costos.....	17
2.2.2. Cronograma de actividades	18
2.2.3. Equipo de trabajo	18
2.2.4. Materiales a Utilizar.....	18
2.3. Tipos de papeles de trabajo	19
2.3.1. Archivo corriente	19
2.3.2. Archivo permanente	19
2.3.3. Diagrama de flujo de procesos de auditoria.....	20
2.3.4. Diagrama de Flujos de Proceso de Auditoria de Gestión	21
2.3.5. Simbología utilizada.....	22
2.4. Oferta y contrato de auditoria	23
Contrato de servicios profesionales de auditoría	25
Auditoría al ejercicio del año 2 017	25
Obligaciones de las partes.....	26

CAPÍTULO III

PRINCIPALES HALLAZGOS	28
3.1. Análisis del proceso administrativo	28
3.1.1. Etapa: Planeación	31
3.1.2. Indicadores cuantitativos.....	32
Misión y Visión.....	32
Objetivos	32
Metas	33
Planificación Táctica.....	34
Procesos	35
Políticas.....	36
Procedimientos.....	36

Programas.....	37
Enfoques.....	38
Horizonte.....	38
3.1.2. Etapa: Indicadores de Organización.....	39
Estructura organizacional.....	39
División y distribución de funciones.....	40
Cultura organizacional	40
Recursos humanos.....	41
Estudios administrativos	42
Instrumentos técnicos de apoyo	42
3.1.3. Etapa: Indicadores de Dirección	43
Liderazgo.....	43
Comunicación	44
Motivación	45
Grupos y equipos de trabajo.....	45
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	46
Toma de decisiones	46
Creatividad e innovación.....	47
3.1.4 Etapa: Indicadores de Control.....	48
Naturaleza	48
Sistemas	49
Procesos	49
Áreas de aplicación	50
Calidad	50
Eficiencia.....	51
Eficacia.....	52

Economía.....	52
Ética.....	53
3.1.5. Análisis de los principales indicadores de gestión.....	54
3.2. Hallazgos de auditoria.....	54
3.2.1. Hoja de hallazgos	55
Planificación.....	55
Organización	56
Dirección	58
Control	60
3.3. Recolección de información.....	62
3.3.1 Cuestionarios.....	62
3.3.2. Escalas de medición	62
3.3.3. Instrumentos.....	63
3.3.4. Obtención de evidencia suficiente y competente	63
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	64
ÁREA ADMINISTRATIVA	64
ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	69
3.3.4. Documentación que va a sustentar la opinión.....	74
PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	74
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVA	74
Matriz de indicadores	85
Entrevista principales jefes de área administrativa y producción	88
CAPÍTULO IV	
4.1. Informe de Auditoria.....	94
4.1.1. Desviaciones Significativas	95
Criterio del auditor	95

4.1.2. Conclusiones	95
4.1.3. Papeles de trabajo.....	97
ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE	98
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA	99
PROGRAMA DE AUDITORIA	100
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO.....	103
ÍNDICE DE MARCAS DE AUDITORIA	104
CEDULA NARRATIVA DE EJECUCIÓN DE AUDITORIA	105
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	106
MEDICIÓN DEL RIESGO.....	112
4.1.4. Recomendaciones.....	113
Opinión del auditor	115
Definición de propuestas prácticas y viables	115

CAPÍTULO V

5.1. Seguimiento	116
5.1.1. Plan de seguimiento de las recomendaciones	116
5.1.2. Plan de seguimiento	117
Análisis e interpretación de los principales hallazgos	119
Conclusiones	120
Recomendaciones.....	121
Bibliografía:	122
Anexos:	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos Humanos	8
Tabla 2 Recursos Materiales	9
Tabla 3 Herramientas de Comunicación Internos y externos	10
Tabla 4 Clientes	12
Tabla 5 Proveedores.....	13
Tabla 6 Costos para la aplicación de la auditoria de gestión	17
Tabla 7 Cronograma de actividades.....	18
Tabla 8 Equipo de trabajo	18
Tabla 9 Simbología utilizada en los diagramas de auditoria.	22
Tabla 10 Indicadores de Gestión.....	28
Tabla 11 Comparativo de los principales hallazgos de auditoria.	54
Tabla 12 Escala de Medición.....	63
Tabla 13 Cuestionario etapa de planificación área administrativa	64
Tabla 14 Cuestionario etapa de Organización área administrativa.....	66
Tabla 15 Cuestionario etapa de Dirección área administrativa	67
Tabla 16 Cuestionario etapa de Control área administrativa	68
Tabla 17 Cuestionario etapa de planificación área producción	69
Tabla 18 Cuestionario etapa de Organización área producción.....	71
Tabla 19 Cuestionario etapa de Dirección área producción	72
Tabla 20 Cuestionario etapa de Control área producción	73
Tabla 21 Ponderación del cuestionario de control interno etapa planificación.	74
Tabla 22 Ponderación del cuestionario de control interno etapa organización.	77
Tabla 23 Ponderación del cuestionario de control interno etapa dirección.	80
Tabla 24 Ponderación del cuestionario de control interno etapa control.	83
Tabla 25 Matriz de indicadores.....	85
Tabla 26 Entrevista a gerencia.....	88
Tabla 27 Entrevista jefe de producción.	91
Tabla 28 Entrevista coordinador de pedidos.....	93
Tabla 29 Índice de archivo corriente	98
Tabla 30 Programa preliminar de Auditoria	99
Tabla 31 Programa de Auditoria propuesta técnica	100

Tabla 32 Programa de Auditoria aplicación de indicadores y cuestionarios	101
Tabla 33 Programa de Auditoria desarrollo de informe	102
Tabla 34 Índice de papeles de trabajo.....	103
Tabla 35 Índice de marcas de auditoria	104
Tabla 36 Cedula narrativa de ejecución de auditoria.....	105
Tabla 37 Interpretación de resultados	106
Tabla 38 Interpretación de resultados etapa planificación.....	107
Tabla 39 Interpretación de resultados etapa organización.....	109
Tabla 40 Interpretación de resultados etapa dirección.....	110
Tabla 41 Interpretación de resultados etapa control	111
Tabla 42 Medición del riesgo	112
Tabla 43 Definición de propuestas prácticas y viables	115
Tabla 44 Plan de seguimiento	117
Tabla 45 Matriz de Hallazgos.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Organigrama Estructural.....	7
Grafico 2. Diagrama de flujo de Procesos de Auditoria	20
Grafico 3. Diagrama proceso de Auditoria de Gestión	21

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Sistema Contable Micro Plus SQL	11
---	----

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA: “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017”.

AUTOR: Andres Fernando Mera Ibarra

TUTOR: Ing. Mery Alicia Salazar Pico

RESUMEN EJECUTIVO

VARMA S.A., es una empresa industrial dedicada a la construcción de vehículos automotores en la provincia de Tungurahua. El presente trabajo propone la aplicación de una auditoria de gestión con la finalidad de medir el grado de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología. El objetivo general es evaluar el sistema de control interno, actividades, políticas, normas, procedimientos, registros y acciones referentes al conocimiento general de la empresa. La auditoría comprenderá de cinco fases investigación preliminar, propuesta técnica y económica, análisis de los hallazgos, informe y seguimiento. La utilización de métodos y técnicas lograron obtener un diagnostico en base a las necesidades de la empresa para optimizar el uso de los recursos en los procesos administrativos y de producción. Para promover el avance del cumplimiento de los objetivos y metas para el desarrollo de la empresa, por lo que se vio la necesidad de investigar si los recursos son utilizados con eficiencia mediante la aplicación cuestionarios e indicadores para el análisis de resultados. En el informe de auditoría se describe los principales hallazgos encontrados en todo el proceso, concluyendo con el personal no es capacitado lo cual perjudica económica y laboralmente a la empresa, lo que está descrito con las respectivas observaciones y recomendaciones.

Descriptores: auditoria, cuestionarios, hallazgos, indicadores, procesos, programas.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

THEME: “AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERIODO 2017”.

AUTHOR: Andres Fernando Mera Ibarra

TUTOR: Ing. Mery Alicia Salazar Pico

ABSTRACT

VARMA S.A. is an industrial company dedicated to the manufacturing of motorized vehicles in the province of Tungurahua. This work proposes the application of a management audit to measure the degree of efficacy, efficiency, economy, ethics, and ecology. The general objective is to evaluate the internal control system, activities, policies, norms, procedures, registers and actions in relation to the general knowledge of the company. The audit will consist of five stages: preliminary research, technical and financial proposal, analysis of findings, report and follow-up. The use of methods and techniques allowed to obtain a diagnosis based on the needs of the company to optimize the use of resources in administrative and production processes. In this way, the objectives and goals proposed by the company will be accomplished, visualizing the necessity of investigating whether the resources are used with efficiency through the application of questionnaires and indexes for result analysis. The audit report describes the main findings during the whole process, concluding that the staff are not qualified, which harms the company both financially and in the work area – which is described with the corresponding remarks and recommendations.

Key Words: audit, findings, indexes, processes, programs, questionnaires.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a una auditoria de gestión en la empresa VARMA S.A., de la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua para el periodo 2017, con el objetivo de medir el grado de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para optimizar el uso de los recursos de la empresa.

En el capítulo I se realiza la planeación de la auditoria de gestión comprendiendo una estrategia global de la empresa para tener un enfoque apropiado de los procedimientos que se van aplicar haciendo uso del potencial humano disponible permitiendo identificar las áreas más importantes.

En el capítulo II se implementara la propuesta técnica de auditoria con la necesidad e importancia de mejorar el control de los procesos de producción y administrativos determinando el alcance y los objetivos propuestos por auditoria mediante programas de trabajo.

En el capítulo III se analiza las principales debilidades de control interno detectados mediante la aplicación de cuestionarios e indicadores de riesgo, obteniendo evidencia suficiente, competente y pertinente.

El capítulo IV se realizara el informe de auditoría que incluirá los resultados obtenidos al término de la auditoria en el que consta el dictamen profesional de los principales hallazgos y papeles de trabajo.

En el capítulo V dará seguimiento a las recomendaciones mediante un plazo propuesto.

CAPÍTULO I

1.1. Investigación preliminar

1.1.2. Antecedentes

En la año de 1964 en el mes de abril con su mentalizado el Sr. Luis Alfonso Vargas Mayorga construyeron la empresa VARMA sus primeras instalaciones fue un galpón de 10 m x 30 m de largo en la calle Pichincha y Av. de los Incas el terreno ubicado la construcción era arrendando lo cual lo utilizaron para la construcción de furgones y carrocerías, el primer trabajo que realizo la empresa VARMA, fue el furgón de Molinos Poulter soporto carga por un espacio de tiempo de 30 años.

El 31 de diciembre de 1969 se trasladaron a la Av. Atahualpa (Panamericana Sur Km. 2) con nuevos proyectos desde enero de 1970 se mantuvieron con un galpón de 2700 m² mientras mejoraba la economía en la época de los 80 y proceder a la expansión del galpón y llegaron a ocupar 6.000 m² cubiertos lo cual les genero una producción de 30 carrocerías mensuales.

Carrocerías Varma en el año de 1995 concreta una alianza estratégica con Scania de Brasil lo cual ellos enviaron ingenieros para que supervisan la nueva estructura de las carrocerías, esta vez con perfiles cuadrados y rectangulares adicionales a los

que ya conocían, omega, U, G, Z y otros, en Junio de 1996 VARMA fue homologada por Scania Latín América.

En Enero del 2002 la empresa pasa a ser sociedad anónima llamándose VARMA S.A., en Octubre del 2003 trasladándose a la nueva planta industrial en Izamba donde continuaron con su trabajo y, con un promedio de 120 personas.

Según Emaze (2014), la actividad industrial carrocera en el Ecuador se inicia en los años 70 crece con la aparición de pequeños talleres dedicados a esta actividad que se incrementó en el año en un 14,87%, actualmente las 41 empresas carroceras homologadas encuestadas, dan empleo directo a 1.348 trabajadores a 53 con alguna discapacidad, 137 ocasionales y mano de obra directa a 889 personas entre las carrocerías más comunes que se encuentran en el país son:

- Carrocerías metálicas Moncayo
- Carrocerías Varma S.A
- Carrocerías Cepeda
- Carrocerías Picoso

La industria carrocera genera 24 millones de dólares anuales y alrededor de 1.400 plazas de trabajo directas a los ecuatorianos de las cuales 80 empresas carroceras entre grandes y pequeñas, que funcionan bajo normas INEN y procesos de calidad internacional.

La provincia de Tungurahua es una de las más importantes a nivel nacional de la industria carrocera lo cual en el año 2012 se vio afectada por la importación de buses terminados provenientes de China y Brasil, esa situación les obligo a participar en un mercado diferente concursando mediante el Portal de Compras Públicas para la dotación de 50 unidades de Policía Comunitaria Móviles ordenadas por el Ministerio del Interior con industrias automatizadas como Ciauto e industrias de tradición en la fabricación de carrocerías como Varma.

1.1.3. Misión y Visión

Misión

- Ser los primeros ya que de nosotros depende que el futuro del transporte tenga la tecnología y seguridad más avanzada a nivel mundial.
- Satisfacer a nuestros clientes antiguos, nuevos y potenciales, brindándoles el mejor servicio, a través del mejoramiento constante de nuestra gente y sus habilidades, para así lograr los mejores resultados en cada detalle de nuestros productos.
- Continuar con optimismo en el cambio eterno de la calidad y del cambio, requisito fundamental para poner muy en alto nuestro nombre y el de nuestro país.
- Memorizar y ejecutar los tres anunciados anteriores eternamente.

Visión

- Ser reconocidos internacionalmente: exportando nuestros productos, persiguiendo incansablemente los más altos estándares de calidad.

- Ser los protagonistas del cambio: haciendo del transporte masivo, un nuevo concepto de seguridad y lujo.
- Creer en la correcta dirección: para que nos lleve siempre a satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del cliente presente y futuro.
- Formar el mejor equipo humano de profesionales: llevando la bandera del mejoramiento continuo.
- Siempre existir: ya que nuestro compromiso es dar ejemplo de iniciativa, progreso y entusiasmo a nivel industrial y social.

1.1.4. Objetivos Institucionales

- Atender las necesidades de nuestros clientes mediante un talento humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento del país.
- Dar un valor agregado en cada producto para que se conviertan en inversiones para sus socios de negocios.

1.1.5. Política

Son las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad expresados de manera formal con elementos de la política corporativa y es aprobada por la alta gerencia (Franklin, 2007).

Estamos comprometidos con el desarrollo y fabricación de carrocerías para el transporte seguro de personas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

asegurando nuestros procesos con calidad, y el mejoramiento continuo de nuestro talento humano.

1.1.6. Objetivos de las Políticas de Calidad

- Mejorar el desarrollo de nuestros procesos para aumentar la producción creando una programación maestra de producción que mejore los tiempos de entrega de las unidades.
- Mejorar la calidad en el servicio a nuestros clientes.
- Reducir el índice de reclamos de nuestros clientes
- Asegurar una adecuada planificación y ejecución en la construcción de una carrocería, enfocada en el aprovechamiento de la materia prima

1.1.7. Organigrama Estructural

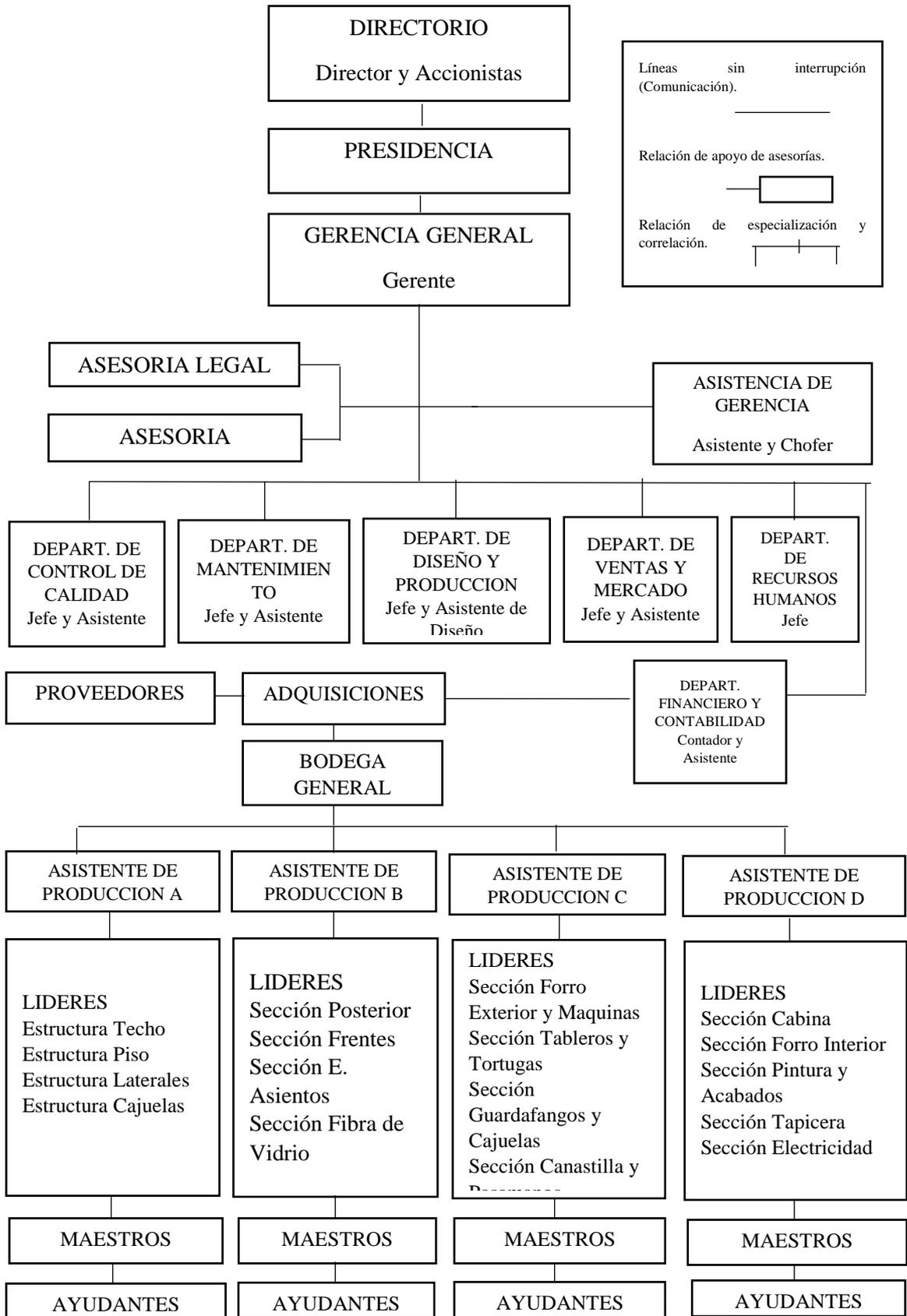


Grafico 1. Organigrama Estructural (Fuente: VARMA S.A)

1.2.1. Recursos

Un recurso es todo medio instrumental que ayuda a facilitar el desarrollo de los procesos de auditoria. (Calvo Verdu, 2005, pág. 97)

1.2.2. Recursos Humanos

Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización. (Franklin, 2007)

Carrocerías VARMA S.A, está integrado por profesionales que tienen como objetivo gestionar de forma constructiva este valor de talento, programando los procesos de selección en la empresa lo cual cuenta con el siguiente personal.

Tabla 1
Recursos Humanos

Sección	N.-
Administrativo	
Gerente General	1
Diseño y Producción (Departamento Técnico)	3
Contadora	2
Secretaria	2
Ventas	4
Operativo	
Planta de Producción	24
Mantenimiento	2
Bodega	1
Acabados	2
Pintura	4
Vestidura	4
Fibra de Vidrio	3
Total	52

Fuente: Elaboración VARMA S.A

1.2.3. Recursos Materiales

Son los bienes que posee la empresa para cumplir con sus procesos de producción.

(Franklin, 2007)

Tabla 2
Recursos Materiales

Equipos	N.-
Computadoras	8
Impresoras	3
Equipo de siderurgia (soldadoras mig, arco eléctrico, gas inerte)	12
Equipo de pintura y acabados (compresores, pulidoras, lijadoras, abrillantadoras)	18
Equipo para la aplicación de fibra de vidrio	2
Equipo de seguridad	1
Instrumento de vestidura (cortes, cosido ensamblado)	25

Fuente: Elaboración VARMA S.A

Nota: Herramientas y suministros utilizados por la empresa.

1.2.4. Recursos Financieros

Son los activos que posee la empresa con algún grado de liquidez en conjunto son el efectivo, los créditos el capital que posee la empresa. (Franklin, 2007)

La empresa cuenta con recursos propios suficiente para solventar los procesos de producción de la empresa cuenta con un capital de \$1.473.855,00.

Actualmente la empresa cuenta con un crédito a corto plazo con la Institución Financiera PROCREDIT S.A, por un monto total de \$30.000,00 dólares que se lo está pagando trimestralmente.

1.3.1. Sistemas de Información

Es cualquier sistema organizado para la recopilación, organización, almacenamiento y comunicación de información.

1.3.2. Sistema de comunicación internos

Va dirigida a la organización interna es decir al trabajador nace con las necesidades de motivar al equipo humano en las empresas.

1.3.3. Sistema de comunicación externo

Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio así como proyectar una imagen favorable de la compañía.

1.3.4. Administrativo

La comunicación entre todos los departamentos que integran la Industria de Carrocerías.

VARMA S.A, se detalla a continuación:

Sistemas de Comunicación Internos y externos

Tabla 3
Herramientas de Comunicación Internos y externos

1	Memos
2	Cartas
3	Outlook
4	Vía Telefónica
5	Correo Electrónico

Fuente: Elaboración VARMA S.A

1.4. Contable

La empresa cuenta actualmente con el Sistema Contable Micro plus cuenta con una robusta herramienta de procesamiento de dichos comprobantes la cual se encarga de emitir los archivos XML por cada transacción efectuada, posteriormente realiza el envío a los servidores del Servicio de rentas internas y al retorno se cargan los documentos autorizados en un portal web el cual estará disponible para sus usuarios las 24 horas del día a la vez se genera un correo electrónico con una copia del XML y un archivo PDF el cual deja visualizar la transacción de manera convencional.

Sistema Contable Micro Plus SQL



Imagen 1. Sistema Contable Micro Plus SQL

1.4.1. Contabilidad

Se registran las actividades diarias que se realiza en la empresa para la elaboración del respectivo asiento contable.

Caja y Bancos

Se detalla todo el efectivo que posee la empresa para su respectivo uso.

Ventas / Cuentas por Cobrar

Se registran las ventas realizadas sea a crédito, en efectivo o por vía bancaria.

Compras / Cuentas por Pagar

Son todos los registros que se realiza por las adquisiciones de materia prima.

Bodega / Inventario

Se detalla todos los registros de materiales que ingresan y salen de bodega.

S.R.I Anexos Transaccional

Son todos los registros automatizados para las respectivas declaraciones de impuestos por causa de ingresos y gastos.

1.4.2. Clientes

Son todas las personas o empresas que reporta de un bien, servicio o producto a cambio de dinero u otro artículo de valor los cuales son necesarios para el negocio.

(Cardona, 2010)

Tabla 4
Clientes

n.-	cliente
1	Automotores continental s.a
2	Finlink s.a
3	Consorcio del pichincha s.a
4	Dian s.a
5	E. maulme c.a
6	Transportes blum
7	Vera loor julio cesar

Fuente: Elaboración VARMA S.A

1.4.3. Proveedores

Es la persona que surte a la empresa con existencias de materia prima necesarias para el desarrollo de la actividad. (Franklin, 2007)

La Industria de Carrocerías VARMA S.A, determina que es la persona que suministra a la empresa con materiales electromecánicos y de oficina según lo requiera la empresa.

1.4.4. Proveedores con mayor incidencia en la empresa

Son los proveedores los cuales tienen convenios con la empresa estos se caracterizan por suministrar periódicamente de productos automotrices a la empresa oportunamente a continuación se detalla los proveedores de la empresa Varma:

Tabla 5
Proveedores

N.-	Proveedor
1	Aceroscenter s.a
2	Linde ecuador s.a
3	Autolider ecuador s.a
4	Crilamit s.a
5	Equifax

Fuente: Elaboración VARMA S.A

Nota: se detalla los principales proveedores que se encuentran a nivel nacional y provincial.

CAPÍTULO II

PROYECTO DE AUDITORIA

2.1. Propuesta técnica y económica

2.1.2. Servicios de auditoría de gestión

Auditoria:

- Gestión
- Externa

2.1.3. Naturaleza

Andres Mera Auditor Independiente se aplicara la Auditoria de Gestión en la empresa VARMA S.A., de la ciudad de Ambato lo cual está basado en los Principios y Normas Generalmente Aceptados como son las Normas de Auditoria Generalmente Aceptados (NAGA).

2.1.4. Alcance

El siguiente examen está dirigido a la aplicación de una Auditoria de Gestión en la empresa VARMA S.A., que permitirá cubrir el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, tiempo al que corresponde la fabricación de carrocerías de buses.

La Auditoría de Gestión se realizara en las siguientes áreas:

- Administrativa
- Operativa

2.1.5. Antecedentes

La empresa VARMA S.A., no se han aplicado auditorias de gestión en los últimos 3 años, pero si se han realizado auditoría financiera cada año según estipula la Superintendencia de Compañías verificando que los estados financieros sean confiables y comprensibles en base a NIIF.

2.1.6. Objetivos de la Auditoria

General

Realizar una Auditoria de Gestión a la empresa Carrocerías VARMA S.A., de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua periodo 2017, para medir las 5e, eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.

Específicos

- Examinar las áreas críticas de la empresa VARMA S.A., aplicando las fases de Auditoria de Gestión.
- Revisar y evaluar los procesos administrativos y operativos y el Sistema de control interno considerando las normas, estatutos, reglamentos y políticas vigentes en la institución.
- Emitir los informes correspondientes conforme a la práctica de profesión de la Auditoria.

2.1.7. Estrategias

- Analizar los reglamentos, leyes y políticas de la empresa VARMA S.A., para tener conocimiento de las mismas y verificar si están al conocimiento del personal administrativo y operativo.
- Revisar los controles que se emplean en la empresa VARMA S.A., lo cual se determinara si se cumplen con los procedimientos propuestos.
- Se realizara visitas sorpresivas para controlar si el personal está cumpliendo con las políticas y procedimientos.

Los cuestionarios se aplicaran a todo el personal de la empresa VARMA S.A., para tener conocimiento del manejo administrativo y operativo que aplica la empresa para emitir conclusiones y recomendaciones en los informes de auditoría.

2.1.8. Justificación

Con la aplicación de la Auditoria de Gestión se realizara un análisis del desempeño al personal administrativo y operativo para determinar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa los cuales en caso de existir deficiencias se detallara en el respectivo informe de auditoría.

2.1.9. Acciones

- Planteamiento de cuestionarios de Auditoria de las que se puedan extraer conclusiones.
- Análisis y gestión de los riesgos para derivar observaciones y recomendaciones.
- Utilización de los instrumentos necesarios para la aplicación de la auditoria.

- Obtención de pruebas suficientes, pertinentes y fiables para consolidar los avances en cada etapa de aplicación.

2.2. Recursos

Son los suministros que se utilizaran para la ejecución de la auditoria los cuales se detallan a continuación:

Materiales

- Computadora Laptop
- Hojas
- Lápiz
- Esferos
- Borrador
- Tinta

Humanos

- Personal Auditado
- Auditor

2.2.1 Costos

Son los gastos en que el auditor va incurrir para la realización de la auditoria de gestión los cuales ayudara a establecer el manejo del tiempo establecido.

Tabla 6
Costos para la aplicación de la auditoria de gestión

Cantidad	Detalle	Valor
16	Transporte	\$20,00
300	Copias	\$9,00
210	Hojas impresas	\$21,00
3	Anillados	\$5,00
3	Empastados	\$4,00
10mb	Internet	\$15,00
18	Otros	\$35,00
TOTAL		\$109,00

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2. Cronograma de actividades

Tabla 7

Cronograma de actividades

Actividades	Fase	Fase	Fase	Fase	Fase
	1	2	3	4	5
Mes	Enero. 1-12	Febrero. 4-18	Marzo. 12-24	Abril. 8-16	Mayo. 1-12
Planeación de la Auditoría	√				
Ejecución del Programa de Auditoría		√			
Conclusión y Cierre de la Auditoría			√		
Elaboración y Entrega de Informes				√	
Seguimiento					√

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3. Equipo de trabajo

Para la ejecución de la Auditoria de Gestión en la empresa VARMA S.A., se asignó

el siguiente personal:

Tabla 8

Equipo de trabajo

Nombre	Cargo
Andres Fernando Mera Ibarra	Auditor
Mery Salazar	Auditor (Supervisor)

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Materiales a Utilizar

Los materiales que se utilizaran en la ejecución de la auditoria se detallan a continuación:

- Laptop
- Hojas de papel bond
- Carpetas
- Esfero

2.3. Tipos de papeles de trabajo

Son los documentos físicos y electrónicos que se requerirán como evidencia para emitir resultados de las pruebas durante la ejecución de la auditoría:

2.3.1. Archivo corriente

Documentos físicos y electrónicos elaborados por el auditor.

2.3.2. Archivo permanente

Documentos otorgados por la empresa que sustentan la validación de la ejecución de la auditoría.

- Base Normativa
- Base Legal y Financiera

2.3.3. Diagrama de flujo de procesos de auditoria

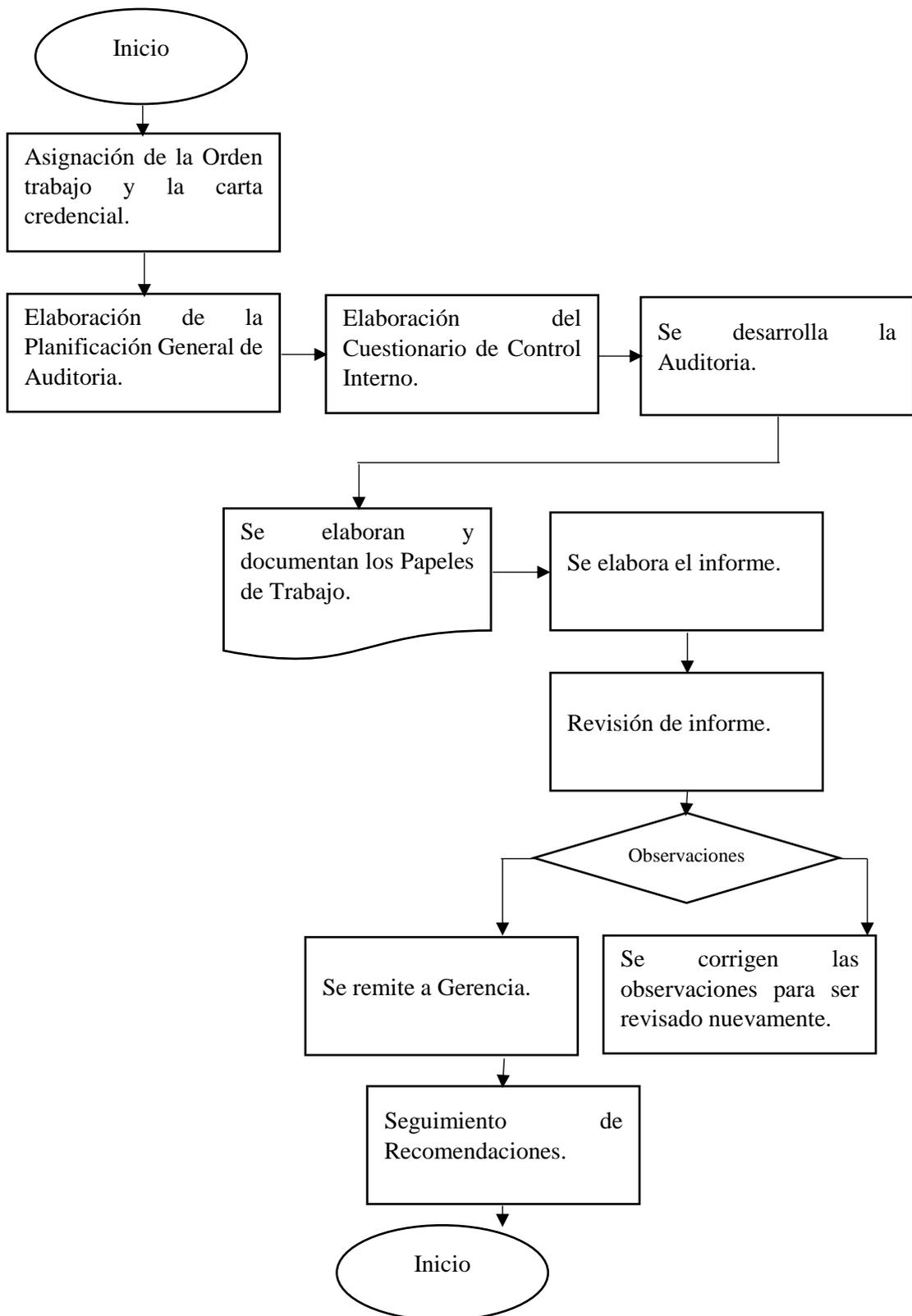


Gráfico 2. Diagrama de flujo de Procesos de Auditoria (Fuente: Gobierno de Unidad Nacional)

2.3.4. Diagrama de Flujos de Proceso de Auditoria de Gestión

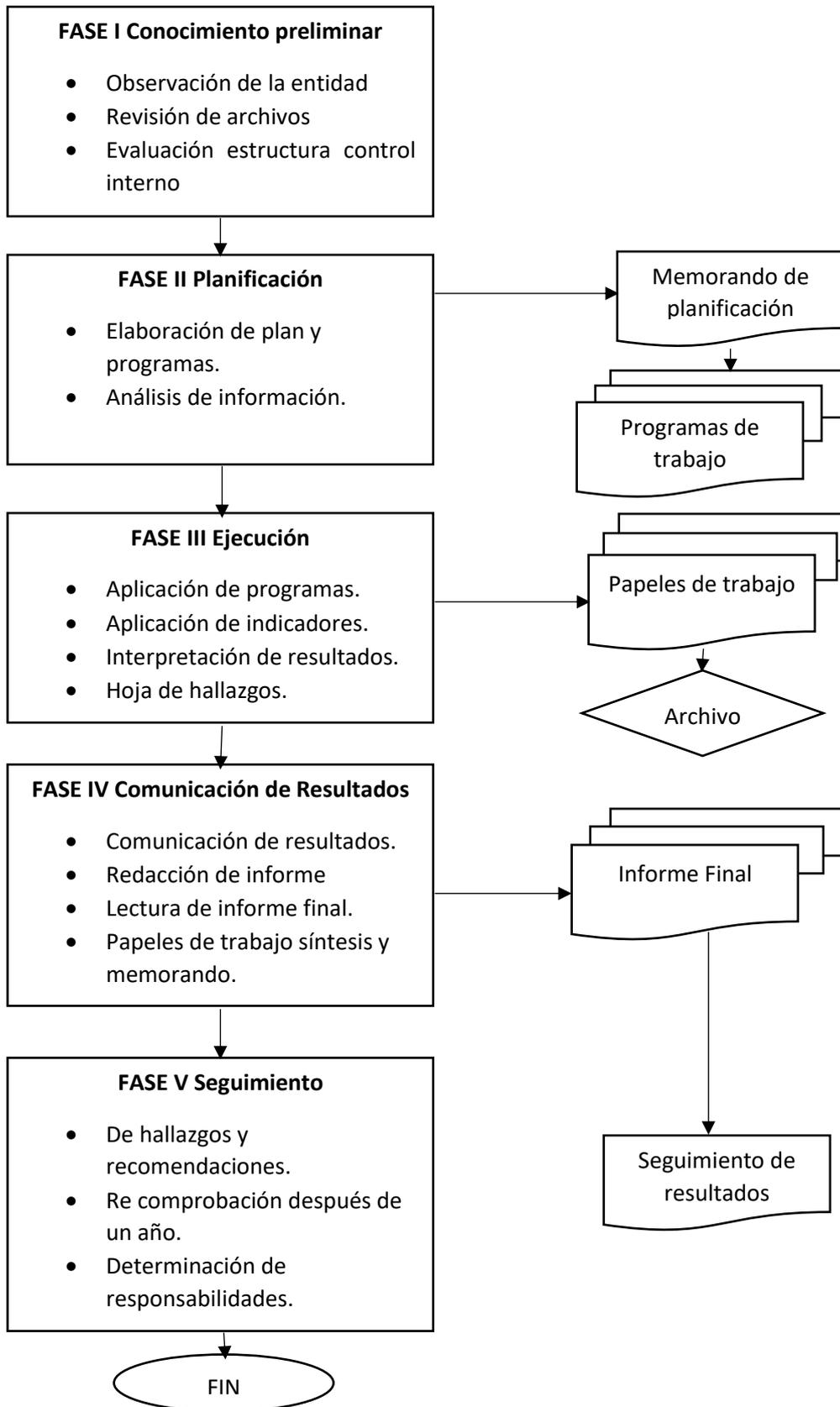


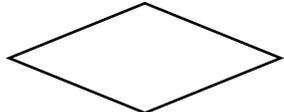
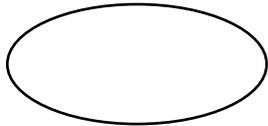
Grafico 3. Diagrama proceso de Auditoria de Gestión (Fuente: Contraloría General del Estado)

2.3.5. Simbología utilizada

Para una mejor comprensión de los diagramas de procesos de auditoría, a continuación se detalla gráficamente la simbología utilizada:

Tabla 9

Simbología utilizada en los diagramas de auditoría.

Interpretación	Simbología
Figura representa una tarea o actividad en el diagrama de flujo.	
Representa cualquier tipo de documento.	
Figura representa una actividad de decisión o de comunicación.	
Indicador de inicio o terminación.	
Conectores para unir los símbolos señalados en el orden establecido.	

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Simbología utilizada para la elaboración de diagramas de procesos de auditoría.

2.4. Oferta y contrato de auditoria

Documentación donde se establecen los parámetros para dar inicio a la ejecución de la auditoria. (Franklin, 2007)

Señor:

Vargas Salman Juan Pablo

GERENTE GENERAL DE VARMA S.A

Presente.-

De mi consideración:

Atento a la necesidad de la Administración de aplicar el servicio de Auditoria de Gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en la empresa **VARMA S.A.**; la operatividad, consistencia y sustentabilidad en la evaluación de Control Interno de los procesos administrativos y de producción; así como el nivel cumplimiento de la normativa societaria, tributaria y laboral, entre otros asuntos, a efecto de fortalecer y proyectar las actividades en función al resultado de una auditoría de gestión, me permito presentar la debida propuesta técnica y económica del trabajo por el período que corresponde a la gestión cumplida por su Representada.

Para el efecto, estoy informado sobre la actividad industrial y comercial que cumple la Compañía, lo cual se realizara una Auditoria de Gestión a las áreas Administrativas y Operativas, de cumplimiento en todo tipo de compañías, como así lo demuestro más

adelante, lo cual me permite asegurarle un eficiente plan de trabajo y programa de auditoría que cubrirán sus expectativas.

En ese orden, será grato en esta oportunidad poder servirle como su auditor externo, por lo que estoy a sus órdenes para revisar, de inicio, el contenido técnico de esta propuesta cuando usted lo considere oportuno, para lo cual se adjunta información que sustenta mi desempeño profesional y garantiza la ejecución de la auditoría.

Manifiesto además que la presente oferta la hago bajo el compromiso de que en función al contrato adjudicado, cumpliré con todas las disposiciones y normas profesionales y legales pertinentes que declaro conocerlas y a cuya exigencia me someto.

Para toda notificación señalo las siguientes direcciones y teléfonos:

Ciudad:	Ambato
Dirección:	Av. Pasionarias y P/S
Sector	Ficoa "El Sueño"
Edificio	Nº 1836
Teléfono:	032 460 094
Celular	0980958860779
E - mail:	meraandres@outlook.com

Atentamente:



Mera Ibarra Andres fernando

AUDITOR



Mery Salzar

AUDITOR (SUPERVISOR)

Contrato de servicios profesionales de auditoría

Los suscritos: **Vargas Salman Juan Pablo**, Gerente de la empresa **VARMA S.A.**; y por otra parte, el **Sr. Andres Mera**, con número de CI. 1804872768, representado legalmente por la Ing. Mery Salazar, convienen en celebrar el Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría Externa contenido en las siguientes cláusulas.

Primera: Antecedentes.- Para que realice la auditoría de Gestión, administrativa y operativa, entre otros asuntos, y con el propósito de contar con un adecuado apoyo profesional, el primero de los comparecientes contrata los servicios profesionales con el Sr. Andres Mera, quien por su parte se obliga a ejecutar la auditoría externa a la empresa **VARMA S.A.**, por el período del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2017.

Auditoría al ejercicio del año 2 017

Segunda: Alcance del Trabajo.- Comprende las siguientes actividades:

- Examen a las labores de la fase de transición que consiste en determinar si se están cumpliendo con los objetivos y metas propuestas por la empresa VARMA S.A
- Revisión y evaluación de los procesos y al sistema de control interno, considerando las normas, Estatutos, Reglamentos y políticas vigentes en la Institución.
- Examen a las operaciones tributarias, observando las disposiciones de la Ley Orgánica de Control Tributario Interno y del Reglamento General de Aplicación Reformado de esa Ley, las resoluciones de la Administración Tributaria, entre otras normas.
- Revisión a las Actas de Juntas, Libro de Participaciones y demás documentos

societarios se enmarquen a las leyes pertinentes.

- Revisión a la estructura administrativa, proyecciones y aplicación de herramientas de gestión.
- Asesorar a la Administración en forma oportuna, en aspectos de orden societario, financiero y tributario.

Tercera: Normatividad Técnica.- El trabajo contratado se realizará aplicando las Normas Internacionales de Auditoría y buenas prácticas profesionales, a través de un programa acorde con la Empresa.

Cuarta: Pruebas.- Se basará sobre una muestra representativa de la aplicación de cuestionarios sobre todos los procesos y reglamentos que rigen en la empresa, las que incluirán la revisión de la documentación correspondiente y los registros pertinentes realizados por el personal responsable de la Compañía.

Obligaciones de las partes

Quinta: Personal.- En la ejecución de este trabajo intervendrá el Sr. Andres Mera, bajo la supervisión de la Auditora Ing. Mery Salazar, quien asume la responsabilidad personal y técnica, por tanto, la empresa **VARMA S.A.** se deslinda de toda relación civil y laboral.

Sexta: Plazo.- El plazo relacionado con la ejecución del trabajo y entrega de informes finales será de 90 días de recibida la documentación administrativa.

Séptima: Obligaciones de la Compañía.- La Empresa por su parte brindará todas las facilidades, entregará los documentos y autorizará el apoyo del personal administrativo y operativo y de otras áreas que sean requeridas.

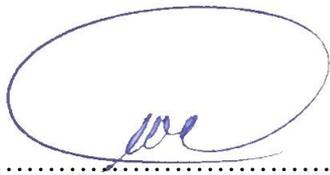
Octava: Honorarios.- Es de suma importancia determinar que el presente trabajo investigativo está calificado como una práctica por lo tanto no tendrá ningún costo que aspiramos en respuesta a las horas estimadas que utilizaremos los auditores en ejecutar el programa de trabajo hasta la preparación y entrega de los informes finales de la auditoría de gestión, por lo que la Empresa no estará obligada a cancelar ningún valor por la auditoría que se practicará a la empresa **VARMA S.A,** por el período referido correspondiente al año 2017.

Novena: Otras obligaciones de la firma Auditora.- La Compañía se compromete aclarar y/o ampliar los informes que presente, así como a rectificarlos o satisfacer cualquier observación de carácter legal o técnico, a fin de que el resultado sea el fiel reflejo de la situación de la Compañía.

Decima: Competencia legal.- En caso de juicio, las partes se someten a los jueces competentes de la ciudad de Ambato y al trámite verbal sumario.

Para constancia firman las partes en Ambato el 2 de Enero del año 2018.

Atentamente:



Juan Pablo Vargas Salman

GERENTE GENERAL



Andres Fernando Mera Ibarra

AUDITOR

CAPÍTULO III

PRINCIPALES HALLAZGOS

3.1. Análisis del proceso administrativo

Es la aplicación de indicadores de gestión con el objetivo de medir la eficiencia y eficacia del control interno para optimizar el uso de los recursos en el proceso de producción. A continuación se detalla los indicadores que se utilizara en cada etapa:

Tabla 10
Indicadores de Gestión

Indicador	Formula
Etapa: Indicadores de Planificación	
Misión y Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen la misión y visión}}{\text{Total de empleados que comparten la misión y visión}}$
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Metas	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$
Planificación Táctica	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Ventas totales del mercado}}$
Procesos	$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$

Políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Procedimientos	$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$
Programas	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$
Enfoques	$\frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos programados}}$
Horizonte	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$
Etapa: Indicadores de organización	
Estructura organizacional	$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$
División y distribución de funciones	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Numero de áreas}}$
Cultura organizacional	$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$
Recursos humanos	$\frac{\text{Métodos de evaluación de desempeño}}{\text{Total de métodos utilizados}}$
Estudios administrativos	$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$

Instrumentos técnicos de apoyo	$\frac{\text{Instrumentos técnicos utilizados}}{\text{Instrumentos técnicos propuestos}}$
Etapa: Indicadores de Dirección	
Liderazgo	$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$
Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$
Motivación	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$
Grupos y equipos de trabajo	$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}}$
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$
Toma de decisiones	$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$
Creatividad e innovación	$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}}$
Etapa: Indicadores de Control	
Naturaleza	$\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}}$
Sistemas	$\frac{\text{Sistemas de información gerencial}}{\text{Total de sistemas de información}}$

Procesos	$\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$
Áreas de aplicación	$\frac{\text{Controles centralizados}}{\text{Total de controles}}$
Calidad	$\frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificados de calidad requeridos}}$
Eficiencia	$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}}$
Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de unidades producidas en el año}}{\text{Cantidad de unidades programadas para el año}}$
Economía	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ética	$\frac{\text{Trabajadores amonestados económicamente}}{\text{Total trabajadores}}$

Fuente: Elaboración (Franklin, 2007)

Nota: indicadores de gestión que se aplicaran en la auditoría.

3.1.1. Etapa: Planeación

Es el proceso del cual intervienen en la toma de decisiones de una organización obtienen, procesan, y analizan la información interna y externa, permite evaluar la situación actual de la empresa midiendo su nivel de competitividad con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro. (Amaya, 2014, pág. 14)

3.1.2. Indicadores cuantitativos

Es una estadística simple o compuesta lo cual permite caracterizar el éxito o eficacia de un programa u organización permitiendo hacer comparaciones o elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. (Franklin, 2007, pág. 147)

Misión y Visión

Es una guía que constituye el grado de actuación que enmarca el logro de las aspiraciones comunes. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Empleados que la conocen la misión y visión}}{\text{Total de empleados que comparten la misión y visión}} = \frac{47}{52} = 90\%$$

Interpretación:

De acuerdo al estudio realizado del total de empleados el 75% conocen la misión y visión de la empresa.

Análisis:

El desconocimiento del 25% del personal de la misión y visión se debe a que es personal nuevo los cuales no fueron capacitados previamente en el proceso de contratación mientras que el resto de personal la conoce pero no saben interpretarla.

Objetivos

Permite establecer en qué grado están orientadas las acciones en la empresa.

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{3}{4} = 75\%$$

Interpretación:

Del total de objetivos definidos el 75% comprende a los objetivos alcanzados en la empresa.

Análisis:

Los objetivos propuestos por gerencia se describen a continuación:

- Producir carrocerías de calidad para nuestros clientes.
- Entregar lo antes posible los pedidos realizados por nuestros clientes.
- Equipar de tecnología actualizada a las carrocerías para una mayor seguridad.

De los objetivos descritos solo uno se incumplió el no entregar a tiempo las carrocerías por falta de personal operativo provocando malestar en determinados clientes.

- Atender las necesidades de nuestros clientes mediante un talento humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.

Metas

Permite establecer el alcance de dichas acciones establecidas por la empresa en el periodo. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} = \frac{4}{6} = 67\%$$

Interpretación:

Del total de las metas establecidas el 67% se llegaron a cumplir.

Análisis:

A continuación se detalla las metas establecidas por la organización.

- Ser una de las mejores a nivel nacional por su calidad y confort.
- Entregar a tiempo los pedidos a nuestros clientes.
- Utilizar materiales de calidad en la producción de buses que permita sobresalir en el sector competitivo.
- Promocionar nuestro producto en los diferentes medios de comunicación.

Planificación Táctica

Los planes tácticos son innovaciones en el proceso administrativo para el empleo de recursos que definen el crecimiento, productividad, nivel de competitividad y creación de valor en la empresa. (Franklin, 2007)

Ventas totales	=	3.034.368,61	= 1,79%
<hr/>		<hr/>	
Ventas totales del Mercado		169.000.000,00	

Interpretación:

Del total de ventas del mercado equivalentes a \$169.000.000,00 la empresa integra el 1,79% referente a los ingresos de la empresa en \$3.034.368,61.

Análisis:

La empresa no ha concretado su nivel de competitividad en el mercado automotriz por lo cual gerencia opto por implementar planes tácticos para cada área de la empresa.

Procesos

Permite tener una perspectiva de la transformación de los insumos a producto terminado implementando acciones en la organización. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}} = \frac{13}{16} = 81\%$$

Interpretación:

Del total de procesos que tiene la empresa el 81% comprende los procesos de producción.

Análisis:

De los 16 procesos que posee la empresa 13 de ellos comprenden al área de producción de los cuales 3 procesos integran las secciones de fibra de vidrio, sección de cableado estructural, y el sección de pintura, gerencia no ha implementado un mecanismo de comunicación para el mejoramiento de estas secciones.

Políticas

Regulan la gestión de la organización apoyando a las acciones que establece la dirección que orientan al personal hacia los propósitos de la organización.

(Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{1}{1} = 100\%$$

Interpretación:

Del total de políticas establecidas son 8, el 100% se aplicaron en el año 2017.

Análisis:

La empresa aplica políticas de calidad comprometidos con el desarrollo y fabricación de carrocerías para el transporte seguro de personas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Procedimientos

Los procedimientos en general es una sucesión de actuaciones, ordenadas y dirigidas a alcanzar un resultado. (Pato, 2011, pág. 73)

Cada procedimiento establecido en la empresa permite establecer parámetros como guías en las actividades encaminadas a un solo objetivo.

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}} = \frac{16}{16} = 100\%$$

Interpretación:

De los procedimientos aplicados en el área de producción son 13 y en el área administrativa se aplicaron 3 de los cuales todos son implementados.

Análisis:

Gerencia se enfoca en el número de áreas tanto administrativa como de producción de los cuales asigna los procedimientos necesarios y requeridos en cada área de la empresa.

Programas

Es el escalón inmediato superior a los proyectos de la planeación del desarrollo y se encarga de unirlos a darles coherencia en relación a uno varios objetivos de desarrollo económico social. (Hernandez, 2005, pág. 2)

Permite establecer los pasos para el progreso de la empresa ordenadamente en paralelo con los objetivos establecidos.

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}} = \frac{3}{3} = 100\%$$

Interpretación:

Gerencia establece 3 programas para cada área de los cuales se implementaron todas.

Análisis:

Gerencia se enfoca en los objetivos establecidos para determinar las acciones principales en las actividades que se realiza en la empresa.

Acciones principales:

- Diseño
- Construcción
- Fabricación

Enfoques

El enfoque permite tener un panorama de las áreas con mayor influencia con actividades y funcionamiento concreto. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos programados}} = \frac{3}{3} = 100\%$$

Interpretación:

Del total de procesos programados se realizaron todos.

Análisis:

La empresa asignó procesos a las principales áreas de producción los cuales son estructura, acabados, vestidura por lo cual son consideradas las principales áreas de la empresa a pesar que el personal no es capacitado contantemente.

Horizonte

Determina los plazos de ejecución con acciones de forma que define el espacio y el tiempo de los procesos. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}} = \frac{3}{3} = 100\%$$

Interpretación:

Gerencia aplico un total de 3 principales en el área de producción, cuales son ejecutadas en su totalidad.

Análisis:

Gerencia se basa en los procesos de construcción para establecer las acciones necesarias y cumplir con la fabricación de las carrocerías las cuales se detalla a continuación:

- Diseño
- Construcción
- Fabricación

3.1.2. Etapa: Indicadores de Organización

Es la acción y efecto permitiendo a varias personas coordinar en el trabajo implementando tareas o funciones a cada una de ellas con el propósito de conseguir objetivos propuestos. (Sanchez, 2013, pág. 4)

Estructura organizacional

La estructura es la forma en que se dividen las áreas entre el personal en que dichas tareas implementadas serán coordinadas. (Gilli, 2017)

$$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}} = \frac{1}{2} = 50\%$$

Interpretación:

Con un total de 2 áreas principales solo el 50% son consideradas áreas sustantivas.

Análisis:

El organigrama de la empresa está constituida por una unidad de línea de los cuales el departamento de gerencia y contabilidad es considerada el 50% como área sustantivas del total de unidades.

División y distribución de funciones

Permite determinar las cargas de trabajo por cada área determinando su influencia en la organización. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Numero de áreas}} = \frac{52}{2} = 26\%$$

Interpretación:

Del total de número de áreas se estima que la carga laboral a cada trabajador recae en un 26%.

Análisis:

Mediante la evaluación de las distintas áreas de la empresa existe una sola persona como el departamento de diseño o talento humano en los cuales tienen que realizar diferentes actividades para las cuales son contratados.

Cultura organizacional

Permite definir el nivel de conciencia, valores, actitudes y hábitos del perfil de la organización lo cual se convierte en una fuente de cambio organizacional. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}} = \frac{1}{2} = 50\%$$

Interpretación:

Del total de áreas establecidas en la empresa solo un 50% de las áreas se realizaron mejoras.

Análisis:

De las 2 principales áreas que comprende la empresa en la unidad administrativa no se ha implementado algún tipo de mejoras o no se ha realizado algún tipo de estudio que determine si los trabajadores tienen algún tipo de necesidades que ayude a mejorar su ambiente laboral.

Recursos humanos

Es el capital intelectual permitiendo establecer los factores de aprendizaje en las áreas establecidas. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Métodos de evaluación de desempeño}}{\text{Total de métodos utilizados}} = \frac{3}{3} = 100\%$$

Interpretación:

Del total de 3 métodos utilizados se aplicaron el 100% para evaluar el desempeño de los empleados administrativos y obreros.

Análisis:

Gerencia ha realizado 3 evaluaciones en el periodo de los cuales se describe a continuación:

- Medir el potencial de los obreros.

- Cuáles son las necesidades que se presentan en sus áreas de trabajo para el desarrollo normal de sus actividades.
- Cuál es el tipo de ambiente más adecuado.

Estudios administrativos

Establece las medidas para fortalecer los procesos de toma de decisiones para mejorar la dinámica organizacional. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}} = \frac{2}{5} = 40\%$$

Interpretación:

De los 5 estudios administrativos propuestos solo el 40% se realizaron en el año 2017.

Análisis:

- Medir el desempeño laboral.
- Un adecuado ambiente de trabajo

Instrumentos técnicos de apoyo

Permite establecer elementos para mejorar el aprovechamiento racional de los recursos. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Instrumentos técnicos utilizados}}{\text{Instrumentos técnicos propuestos}} = \frac{2}{3} = 67\%$$

Interpretación:

De los 3 instrumentos técnicos propuestos solo el 67% de los mismos se utilizaron en el periodo 2017.

Análisis:

Implemento en las áreas de producción manuales de apoyo para los distintos procesos de producción los cuales algunos trabajadores no hacen uso de los mismos por falta de capacitaciones.

3.1.3. Etapa: Indicadores de Dirección

Es el camino o rumbo que debe seguir una empresa mediante un conjunto de acciones, enseñanzas y preceptos que permite orientar a los grupos humanos que trabajan en la empresa permitiendo al jefe superior o gerente ejercer autoridad sobre las personas. (Cardona, 2010, pág. 28)

Liderazgo

Es la forma en la constituye la conducta que guía y permite visualizar su influencia en las personas. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}} = \frac{34}{52} = 65\%$$

Interpretación:

Del total del personal que labora en la empresa el 65% acepta el estilo de liderazgo aplicado en la empresa.

Análisis:

En base a los estudios realizados los trabajadores aprueban el tipo de liderazgo implementado por gerencia afirman que existe bondad y comprensión.

Comunicación

Permite transmitir información ágil y segura dentro de la organización una manera de intercambiar conocimientos como una red de comprensión emocional. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = \frac{5}{5} = 100\%$$

Interpretación:

En la empresa se utiliza el 100% de los canales que son establecidos.

Análisis:

Los canales de comunicación utilizados se describen a continuación:

- Memos
- Catas
- Outlook
- Vía telefónica
- Correo electrónico

Son utilizados todos en la empresa.

Motivación

Grado en que la organización transmite energía hacia el personal en la cual integran conductas y hechos positivos. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}} = \frac{0}{52} = 0\%$$

Interpretación:

Los trabajadores no reciben ningún tipo de motivación.

Análisis:

Los trabajadores no reciben incentivo alguno por su desempeño en su área de trabajo lo cual perjudica el proceso de producción por que el esfuerzo de los obreros no es valorado.

Grupos y equipos de trabajo

Permite establecer la forma en la que organización ha logrado establecer grupos de trabajo de capacidades y conocimientos que determinan un objetivo en común. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}} = \frac{52}{3} = 17,33\%$$

Interpretación:

En la organización existen actualmente 3 grupos que equivalen al 17,33% del total del personal.

Análisis:

En base al estudio realizados existen pocos grupos de trabajo por el motivo que la empresa existe mucho egoísmo entre el personal e especial con los obreros nuevos.

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

Atención que ofrece la organización en el comportamiento y desempeño del personal cuyos factores pueden afectar el clima organizacional. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}} = \frac{21}{52} = 40,38\%$$

Interpretación:

Del total del personal encuestado a 52 empleados, el 40,38% afirma sentirse con un nivel de estrés constante.

Análisis:

El estrés provocado en los trabajadores se debe a la demasiada carga laboral en diferentes periodos del año por los cuales los trabajadores son sometidos a labores extraordinarios.

Toma de decisiones

Es la forma en que la organización maneja el riesgo y la incertidumbre así como la facultad para identificar y poder resolver situaciones de riesgo inesperados. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}} = \frac{3}{7} = 43\%$$

Interpretación:

Del total de decisiones establecidas solo son programadas para su aplicación el 43% las cuales son para prevenir el riesgo laboral.

Análisis:

Gerencia ha implementado programas para evitar los riesgos en el sector de producción de los cuales se describe a continuación.

- Uso y manejo de maquinaria electromecánica.
- Orientación en el área de trabajo estableciendo lineamientos para el manejo de químicos.
- Implementación de controles en caso de juegos en el área de trabajo.

Creatividad e innovación

Forma en que la organización aporta con nuevas ideas diferentes a las implementadas para el mejoramiento de los productos o servicios. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}} = \frac{2}{7} = 29\%$$

Interpretación:

Del total de proyectos aplicados en la empresa, solo el 29% son proyectos de innovación para el área de producción.

Análisis:

Gerencia implemento 2 nuevos proyectos innovadores que van de la mano con el departamento de diseño el cual tiene que ver con la tecnología que resultaron de gran expectativa.

3.1.4 Etapa: Indicadores de Control

El proceso de control es propender el logro exitoso de sus operaciones, metas y objetivo propuestos permitiendo reducir los riesgos mediante la función asesora que entra proveer, detectar y corregir los errores. (Fuentes, 2011, pág. 47)

Naturaleza

Grado en que la organización regula las actividades en función de los objetivos. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}} = \frac{3}{6} = 50\%$$

Interpretación:

Del total de modelos diseñados, se implementaron el 50% en áreas de trabajo administrativa y de producción.

Análisis:

Los controles implementados ayudaron a tener un mejor rendimiento en el área de producción permitiendo tener productos de calidad en base a los certificados de calidad adquiridos. Los controles utilizados se detallan a continuación:

- Control de producción: busca el incremento de la eficiencia y la reducción de costos y la mejora de calidad del producto.

- Control de calidad: vigilancia de materias primas como los productos terminados.
- Control de inventarios: regulan en forma óptima las existencias.

Sistemas

Es la medida en que la organización implementa los controles necesarios en función a la tecnología y la cultura organizacional. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Sistemas de información gerencial}}{\text{Total de sistemas de información}} = \frac{0}{0} = 0\%$$

Interpretación:

Gerencia no posee ningún sistema implementado.

Análisis:

Gerencia no posee ningún sistema que monitoreo de forma automatizado los errores o riesgos existentes en la empresa lo hace bajo algún tipo de notificación por parte de los jefes de área.

Procesos

Representa la secuencia de actividades necesarias para transformar un insumo en un producto o servicio. (Gilli, 2017)

$$\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}} = \frac{1}{1} = 100\%$$

Interpretación:

Gerencia se basa en las normas de calidad.

Análisis:

Las normas aplicadas por gerencia tienen mayor incidencia en lo que es puntualidad, respeto y distracciones pero más enfoca en las normas de calidad que fue otorgado a la institución para los procesos de producción.

Áreas de aplicación

Permite determinar el área en el cual se puede aplicar los controles establecidos en función de los objetivos propuestos. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Controles centralizados}}{\text{Total de controles}} = \frac{3}{5} = 60\%$$

Interpretación:

Del total de controles a los procesos de producción, el 60% son controles centralizados.

Análisis:

De los controles implementados el personal no acepta que se lo haga de forma global sino que se implementen para cada área de trabajo por causa que los procesos son diferentes.

Calidad

Medida en que la organización implemento estándares para evaluar la calidad de los productos y servicios. (Franklin, 2007)

$$\frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificados de calidad requeridos}} = \frac{1}{2} = 50\%$$

Interpretación:

De los certificados de calidad que requiere la empresa, solo 1 lo han obtenido equivalente al 50%.

Análisis:

En el año 2008 VARMA obtuvo su certificado de calidad ISO9001 por lo cual entra en evaluación el producto terminado, los trabajadores desconocen de los estándares de calidad.

- ISO 9001
- NOM-010-STPS-2014, Agentes químicos del ambiente laboral, Reconocimiento, evaluación y control.

Eficiencia

Permite establecer los niveles de eficiencia de la organización.

$$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total trabajadores}} = \frac{0}{52} = 0\%$$

Interpretación:

Los trabajadores no han recibido capacitación en el año 2017.

Análisis:

Gerencia desconoce si los trabajadores necesitan algún tipo de capacitación sobre las nuevas reformas de ley en base a los estándares de calidad.

Eficacia

Permite conocer los niveles de eficiencia en el proceso de fabricación del producto.

$$\frac{\text{Cantidad de unidades producidas en el año}}{\text{Cantidad de unidades programadas para el año}} = \frac{56}{100} = 56\%$$

Interpretación:

Gerencia estable un programa anual para la fabricación de 100 unidades, el 56% de unidades se llegó a producir en el periodo.

Análisis:

Esto se debe a los inconvenientes económicos o factores externos que pueden afectar al proceso de producción en caso de obtener mayores pedidos la empresa le falta personal para cumplir con lo propuesto.

Economía

Permite conocer el comportamiento financiero del periodo.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{2.014.266.07}{2.571.035.57} = 0,78\%$$

Interpretación:

De los balances auditados tomando en cuenta el total del activo corriente y pasivo corriente.

Análisis:

Los resultados obtenidos indican que la empresa por cada dólar que debe tiene \$0,78 centavos para cubrirla indicando que no se podrán cubrir las deudas a corto plazo en el tiempo estimado.

Ética

Permite identificar el entorno laboral de los trabajadores.

Trabajadores amonestados económicamente	=	$\frac{0}{52}$	= 0%
<hr/>			
Total trabajadores		52	

Interpretación:

Del total de trabajadores el 100%, ninguno ha sido amonestado.

Análisis:

Gerencia no implementa algún tipo de amonestaciones económicas a los obreros por los cuales queda a responsabilidad de los jefes de área en caso de falencias en los productos terminado.

3.1.5. Análisis de los principales indicadores de gestión

Se detalla los principales hallazgos de auditoria haciendo un comparativo para un mejor análisis de los procesos de producción.

Tabla 11

Comparativo de los principales hallazgos de auditoria.

Indicador	Hallazgos de Auditoria	Metas establecidas por la empresa
Eficiencia	Los empleados no son capacitados.	Jefes de área capacitados una vez en el periodo.
Eficacia	Se vendieron 56 unidades en el año.	Administración estableció ventas de 100 unidades en el año.
Economía	La empresa no podrá sustentar sus deudas en el año.	Obtener mejores resultados en los ingresos económicos los cuales sustentaran las deudas a corto plazo.
Ética	No existe un control en caso de deficiencias laborales.	Los controles evalúan de forma global a los empleados.

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Comparativo de los principales indicadores de gestión aplicados a la administración y personal en general.

3.2. Hallazgos de auditoria

Son deficiencias que pueden afectar de forma negativa a la empresa en consecuencia el auditor debe generar una opinión los cuales deben ser comunicados a la entidad.

Condición: es la situación actual de la empresa encontrada por auditoria examinando las funciones, actividades, procesos, tal cual como lo que es la empresa.

Criterio: auditoria mide la condición de la situación o comúnmente lo que se debe ser.

Efecto: es el resultado de la condición originada en pérdidas económicas o el incumplimiento de normas de los cuales no se llega concretar los objetivos.

Causa: son la razón por las cuales ocurrió la condición.

3.2.1. Hoja de hallazgos

Planificación

Hallazgo N.- 1 Misión y Visión

El 90% del personal desconoce la interpretación de la misión y visión.

Condición

La empresa no ha capacitado al personal nuevo contratado sobre los estatutos de la empresa en los cuales la misión y visión de institución los trabajadores no saben cómo proyectarla.

Criterio

Se debe implementar capacitaciones previas a la contratación del personal referente a lo que es la empresa y a dónde quiere llegar.

Causa

Se ha incumplido con las normas establecidas de capacitar a los trabajadores de la empresa VARMA sean nuevos o ya residentes.

Efecto

Los trabajadores desconocen cuál es el objetivo de la misión y visión provocando que la empresa no sobresalga en el sector competitivo.

Conclusión

La empresa no ha difundido a los trabajadores nuevos y residentes sobre los efectos de la misión y visión y sus efectos a futuro.

Recomendación

Socializar con todos los trabajadores del área de producción y administrativo sobre la filosofía y el contenido de la misión y visión y colocar una pancarta en los lugares estratégicos de trabajo para que puedan tener conciencia del mismo.

Organización

Hallazgo N.- 1 División y distribución de funciones

Condición

En ocasiones existe personal que laboran en áreas que no tienen conocimiento de los procesos de las que se realizan.

Criterio

Se están asignando tareas diferentes a las establecidas al personal que labora dentro de la empresa.

Causa

Faltante de personal en algunas perdidos mensuales por carga de trabajo.

Efecto

Desconocimiento de las actividades de otras áreas provocando malestar en los obreros que laboran en el proceso de producción.

Conclusión

La empresa asigna tareas distintas a los trabajadores en diferentes áreas, provocando malestar en los obreros, afirmando que se provocan retrasos en los procesos.

Recomendación

La gerencia deberá establecer parámetros a cada uno de los jefes de áreas para los cuales son contratados y evitar interrumpir las labores de proceso de producción.

Hallazgo N.- 2 Estudios Administrativos**Condición**

La empresa realizó evaluaciones a los trabajadores obteniendo resultados de los cuales no se analizaron ni se implementó mejoras en caso que existieran deficiencias.

Criterio

La empresa al realizar una evaluación a sus trabajadores de las áreas administrativas y producción se debe determinar el nivel de desempeño en el área asignada.

Causa

Las evaluaciones realizadas no tuvieron ningún efecto positivo debido a que no se tomó correctivos.

Efecto

La existencia de personal no capacitado implementa riesgos en la organización.

Conclusión

Las evaluaciones realizadas por la organización no tienen un plan de mejoras que permita visualizar que los trabajadores necesitan capacitaciones permanentes para lograr los objetivos plateados en la empresa.

Recomendación

La gerencia deberá realizar un informe de evaluación a los trabajadores e implantar un plan de mejoras para el desempeño de los trabajadores y programar capacitaciones periódicas para los trabajadores.

Dirección**Hallazgo N.- 1 Motivación****Condición**

Los trabajadores no reciben ningún incentivo por el esfuerzo laboral realizado en las áreas de producción.

Criterio

Gerencia debe implementar algunos tipos de incentivos para motivar al personal que labora en la empresa.

Causa

La organización no valora el esfuerzo de trabajo realizado por los trabajadores que son la parte medular de la empresa.

Efecto

Al no tener incentivos los trabajadores pierden el interés en cumplir con los objetivos y metas programadas de producción, provocando demoras en la elaboración de las carrocerías.

Conclusiones

La empresa no incentiva a sus trabajadores por el esfuerzo diario aportado en los procesos de producción.

Recomendaciones

Gerencia debe establecer algún tipo de incentivo a sus trabajadores para lograr alcanzar las metas propuestas en relación a la producción de carrocerías, logrando a la eficiencia en cada proceso.

Control

Hallazgo N.- 1 Sistemas

Condición

Gerencia no posee ningún programa que conecte con las demás áreas para medir el riesgo o evaluación de funciones.

Criterio

La implementación de un software administrativo que permita a la organización evaluar los riesgos existentes o tener una visión más específica del comportamiento en cada área.

Causa

No se ha podido medir el desempeño de los trabajadores ni visualizar los requerimientos necesarios de los mismos.

Efecto

Desconocimiento del área organizacional como de producción.

Conclusión

Gerencia no posee ningún sistema de monitoreo automatizado para evaluar las deficiencias y riesgos en el área de producción.

Recomendación

Los directivos implementar un sistema de monitoreo para evaluar las incertidumbres existentes en la empresa.

Hallazgo N.- 2 Eficiencia

Condición

Personal no es capacitado en base a las normas de calidad nacional e internacional.

Criterio

El personal debe tener conciencia de que está comprendido las normas de calidad para el proceso productivo.

Causa

Desconocimiento de normas de calidad que labora en la empresa.

Efecto

Productos defectuosos, cantidades altas de desperdicio en la producción.

Conclusión

El personal no es capacitado para el manejo de las normas de calidad en la producción.

Recomendación

Capacitar a los obreros sobre las normas de calidad en los procesos de producción para evitar retrasos en la entrega del producto terminado sin deficiencias.

3.3. Recolección de información

3.3.1 Cuestionarios

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar datos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no solo recopilados, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal. (Franklin, 2007, pág. 215)

El autor interpreta mediante la implementación de cuestionarios permite tener un panorama claro y específico de la organización para saber con detalle los sucesos que se encuentran en la empresa.

3.3.2. Escalas de medición

Representa el proceso de captación de información permite establecer alternativas lógicas para medir el comportamiento de las variables a través de los análisis en los cuestionarios que interrelacionan perspectivas por nivel jerárquico, área específica y de manera individual permitiendo ampliar el manejo de la información. (Franklin, 2007, pág. 493)

3.3.3. Instrumentos

El instrumento que se aplicó fue entrevista por medio de cuestionarios para una inspección directa permitiendo lograr la utilización de la siguiente escala de medición:

Tabla 102

Escala de Medición

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 30%	31% - 60%	61% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Fuente: Elaborado por (Franklin, 2007)

3.3.4. Obtención de evidencia suficiente y competente

Aplicación de cuestionarios al personal administrativo y de producción.

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área Administrativa.

Tabla 13

Cuestionario etapa de planificación área administrativa

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Conoce la misión y visión lo cual enmarca un conocimiento profundo del campo de trabajo?	8	4	67%	El 67% del personal administrativo afirma conocer la misión y visión de la empresa pero no saben que interpreta
2	¿Conoce los objetivos alcanzados por la organización en base a los objetivos previamente definidos?	3	9	75%	El 75% de los encuestados no conoce los objetivos definidos por la empresa
3	¿Cree usted que las metas alcanzadas por la institución fueron en base a las metas establecidas por la alta gerencia?	7	5	58%	El 58% personal administrativo afirma que las metas establecidas se cumplieron en su totalidad.
4	¿Conoce usted las estrategias establecidas para satisfacer las necesidades de la organización?	4	8	67%	El 67% del personal administrativo determina
5	¿La empresa cuenta con controles para los procesos establecidos?	10	2	83%	El 83% del personal administrativo afirma que se aplican para cada proceso administrativo.
6	¿Las políticas aplicadas en la empresa están	5	7	58%	El 58% del personal administrativo señala que las

	claramente definidas en base a las políticas establecidas?				políticas no están claramente definidas.
7	¿Cree usted que los procedimientos establecidos por los altos directivos están en paralelo con los procedimientos definidos?	4	8	67%	El 67% del personal considera que los procedimientos no están claramente definidos los cuales deben someterse a una evaluación.
8	¿Los programas asignados por la organización están previamente definidos en base a los procesos por departamento?	8	4	67%	El 67% del personal opina que los programas están en paralelo con los procesos de cada departamento.
9	¿Las funciones asignadas están previamente definidas a cada departamento?	10	2	83%	El 83% del personal administrativo es contratado en base a los requerimientos de cada departamento.
10	¿Las acciones aplicadas satisfacen las necesidades de cada departamento en base a las acciones planeadas?	8	4	67%	El 67% del personal administrativo demostró estar de acuerdo con las acciones asignadas.

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno y análisis.

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área Administrativa.

Tabla 14

Cuestionario etapa de Organización área administrativa

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Las áreas establecidas dentro de la estructura organizacional están definidas por áreas sustantivas?	9	3	75%	El 75% del personal declara que el organigrama estructural está bien definido.
2	¿Está de acuerdo con las funciones establecidas por la dirección en cada área?	11	1	92%	El 92% del personal administrativo manifiesta que cada área tiene sus propias funciones para las cuales se establecieron.
3	¿Las acciones establecidas por la dirección han implementado mejoras en las áreas de la organización?	7	5	58%	El 58% del personal afirma que se han visto mejoras en algunas áreas de la empresa.
4	¿Cree usted que los trabajadores asignados apoyan al crecimiento de la empresa?	11	1	92%	El 92% del personal administrativo expresa que los trabajadores se han desempeñado de forma considerable.
5	¿Cree usted que las nuevas reformas establecidas por la administración mejoran las acciones y los procesos?	6	6	50%	El 50% del personal administrativo no está conforme con las nuevas reformas.
6	¿Conoce usted los instrumentos técnicos implementados por la Dirección para efectuar las labores en la empresa?	8	4	67%	El 67% del personal administrativo afirma conocer los instrumentos técnicos.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área Administrativa.

Tabla 15

Cuestionario etapa de Dirección área administrativa

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo implementado por los directivos?	4	8	67%	El 67% del personal administrativo no está de acuerdo con el estilo de liderazgo.
2	¿Los canales de información utilizados por la organización dan a conocer la información oportunamente?	8	4	67%	El 67% del personal administrativo afirmo que la información es veraz y oportuna.
3	¿Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores?	0	12	100 %	El 100% del personal del área administrativo no a recibido ningún tipo de incentivo.
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo mejora la operatividad en las áreas de trabajo?	10	2	83%	El 83% del personal administrativo ha visto un mejor rendimiento cuando forman grupos de trabajo.
5	¿Cree usted que los parámetros establecidos por la organización ocasionan estrés en los trabajadores?	6	6	50%	El 50% de los trabajadores afirman que se ven sometidos a estrés constante por la carga de trabajo.
6	¿Considera usted que las decisiones son programadas en base a un estudio organizacional?	6	6	50%	El 50% personal afirma que no se realizan estudios administrativos.
7	¿Cree usted que la dirección ha implementado nuevos proyectos en los procesos administrativos y de producción?	6	6	50%	El 50% del personal administrativo han escuchado de nuevos proyectos pero desconocen de qué se tratan.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área Administrativa.

Tabla 16
Cuestionario etapa de Control área administrativa

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Los modelos de control establecidos por la Dirección han mejorado las actividades de la empresa?	8	4	67%	El 67% del personal afirman que han visto que los nuevos controles han mejorado el desempeño del área administrativa.
2	¿Cree usted que los controles implementados se basan en un sistema administrado controlado por un solo departamento?	5	7	58%	El 58% del personal destaca que los controles son asignados por varios departamentos.
3	¿Cree usted que las normas establecidas en la organización han mejorado el desempeño de los trabajadores?	7	5	58%	El 58% del personal manifiesta que ha visto mejoras en el área administrativa de forma parcial.
4	¿Considera usted que los controles deberían aplicarse a cada área y no de forma centralizada?	9	3	75%	El 75% está de acuerdo en que se asignen controles a cada área.
5	¿La empresa cuenta con certificados de calidad que garantizan la calidad del producto?	11	1	92%	El 92% afirma que la empresa cuenta con certificados de calidad como la iso9001.

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno y análisis.

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área de Producción.

Tabla 17

Cuestionario etapa de planificación área producción

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Conoce la misión y visión lo cual enmarca un conocimiento profundo del campo de trabajo?	39	1	98%	El 98% del personal afirman conocer la misión y visión pero desconocen de su significado.
2	¿Conoce los objetivos alcanzados por la organización en base a los objetivos previamente definidos?	15	25	63%	El 63% del personal desconocen de los objetivos de la empresa.
3	¿Cree usted que las metas alcanzadas por la institución fueron en base a las metas establecidas por la alta gerencia?	25	15	63%	El 63% del personal considera que se alcanzó las metas de forma parcial y considera que es por el desempeño de sus obreros.
4	¿Conoce usted las estrategias establecidas para satisfacer las necesidades de la organización?	14	26	65%	El 65% del personal desconoce de las existencias de estrategias.
5	¿La empresa cuenta con controles para los procesos establecidos?	37	3	93%	El 93% está sometido a controles constantes en su área de trabajo.
6	¿Las políticas aplicadas en la empresa están claramente definidas en base a las políticas establecidas?	32	8	80%	El 80% del personal considera que las políticas aplicadas están en paralelo con las políticas establecidas.

7	¿Cree usted que los procedimientos establecidos por los altos directivos están en paralelo con los procedimientos definidos?	26	14	65%	El 65% del personal esta considera que los procedimientos asignados están claramente definidos.
8	¿Los programas asignados por la organización están previamente definidos en base a los procesos por departamento?	28	12	70%	El 70% afirma que cada programa establecido se aplica en base a los procesos de cada área.
9	¿Las funciones asignadas están previamente definidas a cada departamento?	33	7	83%	El 83% del personal afirma que son contratados específicamente para cada actividad.
10	¿Las acciones aplicadas satisfacen las necesidades de cada departamento en base a las acciones planeadas?	26	14	65%	El 65% del personal afirma que las necesidades se satisfacen de forma parcial

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno y análisis (Fuente: Propia)

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área de Producción.

Tabla 18

Cuestionario etapa de Organización área producción

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Las áreas establecidas dentro de la estructura organizacional están definidas por áreas sustantivas?	30	10	75%	El 75% del personal expresa que el organigrama de la empresa está bien definido.
2	¿Está de acuerdo con las funciones establecidas por la dirección en cada área?	30	10	75%	El 75% del personal está conforme con las actividades que realiza en cada área.
3	¿Las acciones establecidas por la dirección han implementado mejoras en las áreas de la organización?	27	13	68%	El 68% considera que se han visto mejoras en el área de producción.
4	¿Cree usted que los trabajadores asignados apoyan al crecimiento de la empresa?	30	10	75%	El 75% considera que el personal contratado se lo contrata para una determinada área.
5	¿Cree usted que las nuevas reformas establecidas por la administración mejoraron las acciones y los procesos?	27	13	68%	El 68% del personal confirman haber visto mejoras con las nuevas reformas pero que existieron algunos inconvenientes.
6	¿Conoce usted los instrumentos técnicos implementados por la Dirección para efectuar las labores en la empresa?	27	13	68%	El 68% del personal afirma conocer los instrumentos técnicos implementados por la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área de Producción.

Tabla 19

Cuestionario etapa de Dirección área producción

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo implementado por los directivos?	30	10	75%	El 75% del personal acepta el estilo
2	¿Los canales de información utilizados por la organización dan a conocer la información oportunamente?	26	14	65%	El 65% considera que la información llega de forma oportuna pero ocasiones de forma tardía.
3	¿Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores?	4	36	90%	El 90% de los trabajadores no han recibido ningún tipo de incentivo por el trabajo realizado.
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo mejora la operatividad en las áreas de trabajo?	33	7	83%	El 83% considera que mejoraría el trabajo pero afirman que existe mucho egoísmo.
5	¿Cree usted que los parámetros establecidos por la organización ocasionan estrés en los trabajadores?	15	25	63%	El 63% de los trabajadores expresan estar en estrés constante por la carga de trabajo.
6	¿Considera usted que las decisiones son programadas en base a un estudio organizacional?	29	11	73%	El 73% del personal expresa que se ha realizado estudios en el área de producción
7	¿Cree usted que la dirección ha implementado nuevos proyectos en los procesos administrativos y de producción?	22	18	55%	El 55% del personal afirma que se implementaron nuevos proyectos en el área de producción y diseño.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

VARMA S.A
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Analizar la documentación e información obtenida en base a la aplicación de cuestionarios para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante la evaluación en el Área de Producción.

Tabla 20
Cuestionario etapa de Control área producción

N.-	Preguntas	Respuesta		%	Observaciones
		SI	NO		
1	¿Los modelos de control establecidos por la Dirección han mejorado las actividades de la empresa?	29	11	73%	El 73% del personal que habido mejoras en el área de producción.
2	¿Cree usted que los controles implementados se basan en un sistema administrado controlado por un solo departamento?	17	23	58%	El 58% de los trabajadores opinan que los controles aplicados los manejan varios departamentos.
3	¿Cree usted que las normas establecidas en la organización han mejorado el desempeño de los trabajadores?	29	11	73%	El 73% del personal afirma haber una mejora en los procesos de producción.
4	¿Considera usted que los controles deberían aplicarse a cada área y no de forma centralizada?	32	8	80%	El 80% de los trabajadores considera que se elabore controles a cada departamento.
5	¿La empresa cuenta con certificados de calidad que garantizan la calidad del producto?	37	3	93	El 93% afirma que los productos poseen certificado de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno y análisis.

Elaborado: AFMI	Fecha: 16/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 18/03/2018

3.3.4. Documentación que va a sustentar la opinión

Es la ponderación en base a los resultados obtenidos por las entrevistas el cual permite establecer un porcentaje sustentable para emitir una calificación de cómo está integrado la organización.

A-r.1/12

VARMA S.A
PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Realizar la ponderación en base a los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno el cual definirá el nivel de riesgo en la organización.

Tabla 21

Ponderación del cuestionario de control interno etapa planificación.

Detalle	Preguntas	Respuesta		Porcentaje		Observaciones
		SI	NO	Cal.	Pon.	
Planificación						
Misión Y Visión	¿Conoce la misión y visión lo cual enmarca un conocimiento profundo del campo de trabajo?	√		8	10	
Objetivos	¿Conoce los objetivos alcanzados por la organización en base a los objetivos previamente definidos?		√	3	10	No conocen los objetivos
Metas	¿Cree usted que las metas alcanzadas por la institución fueron en base a las metas establecidas por la alta gerencia?	√		6	10	
Estrategias	¿Conoce usted las estrategias establecidas para satisfacer las necesidades de la organización?		√	4	10	Las conoce pero no saben interpretarlas
Procesos	¿La empresa cuenta con controles establecidos para los procesos establecidos?	√		8	10	

Políticas	¿Las políticas aplicadas en la empresa están claramente definidas en base a las políticas establecidas?	√		8	10	
Procedimientos	¿Cree usted que los procedimientos establecidos por los altos directivos están en paralelo con los procedimientos definidos?	√		6	10	
Programas	¿Los programas asignados por la organización están previamente definidos en base a los procesos por departamento?	√		7	10	
Enfoques	¿Las funciones asignadas están previamente definidas a cada departamento?	√		8	10	
Horizonte	¿Las acciones aplicadas satisfacen las necesidades de cada departamento en base a las acciones planeadas?	√		7	10	
TOTAL				65	100	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del nivel de confianza y riesgo

Formula: Calificación total / Ponderación total

65	65%
100	

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 45 %	46% - 70%	71% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Área: Administrativa y Producción

Factor: Ambiente de control

Conclusión:

La etapa de planificación evidencia un nivel de confianza moderado debido a que el personal desconoce de la interpretación de los objetivos permite visualizar que los obreros no saben si los objetivos son a largo o a corto plazo por lo cual gran parte del personal desconoce las estrategias implementadas por gerencia.

Recomendación:

Al departamento de gerencia debe capacitar a sus obreros y personal administrativo cada inicio de año si se están implementando nuevas estrategias u objetivos lo cual permitirá a los obreros tener un mejor panorama en los procesos de producción.

Elaborado: AFMI	Fecha: 22/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 24/03/2018

VARMA S.A
PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Objetivo: Realizar la ponderación en base a los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno el cual definirá el nivel de riesgo en la organización.

Tabla 22

Ponderación del cuestionario de control interno etapa organización.

Detalle	Preguntas	Respuesta		Porcentaje		Observaciones
		SI	NO	Cal.	Pon.	
Organización						
Estructura organizacional	¿Las áreas establecidas dentro de la estructura organizacional están definidas por áreas sustantivas?	√		9	10	No poseen organigrama de personal y procesos.
División y distribución de funciones	¿Está de acuerdo con las funciones establecidas por la dirección en cada área?	√		9	10	
Cultura organizacional	¿Las acciones establecidas por la dirección han implementado mejoras en las áreas de la organización?	√		8	10	Las mejoras no se ven en todas las áreas
Recursos humanos	¿Cree usted que los trabajadores asignados apoyan al crecimiento de la empresa?	√		9	10	
Estudios administrativos	¿Cree usted que las nuevas reformas establecidas por la administración mejoran las acciones y los procesos?	√		7	10	
Instrumentos técnicos de apoyo	¿Conoce usted los instrumentos técnicos implementados por la Dirección para efectuar las labores en la empresa?	√		7	10	
TOTAL				49	60	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del nivel de confianza y riesgo

Formula: Calificación total / Ponderación total

49	82%	Nivel de confianza: Alto
60		Nivel de riesgo: Bajo

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 45%	46% - 70%	71% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Área: Administrativa y Producción

Factor: Ambiente de control

Conclusión:

En la etapa de organización revela un nivel de confianza alto debido a que las áreas están bien asignadas con un buen ambiente de trabajo el cual tienen un mejor desempeño los empleados, el nivel de riesgo es bajo por el motivo que la empresa no tiene un organigrama estructural y de procesos lo cual les dificulta al personal

nuevo y el personal del área administrativa por otra parte no existe mejoras en algunas áreas del sector de producción.

Recomendación:

Se recomienda a gerencia implementar un organigrama estructural y de procesos para un mejor desenvolvimiento del personal nuevo ante sus superiores, y efectuar mejoras en todas las áreas y no solo en las que inciden más en el área de producción.

Elaborado: AFMI	Fecha: 22/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 24/03/2018

VARMA S.A
PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Tabla 23

Ponderación del cuestionario de control interno etapa dirección.

Detalle	Preguntas	Respuesta		Porcentaje		Observaciones
		SI	NO	Cal.	Pon.	
Liderazgo	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo implementado por los directivos?	√		7	10	
Comunicación	¿Los canales de información utilizados por la organización dan a conocer la información oportunamente?	√		8	10	En algunos departamentos demora en llegar la información.
Motivación	¿Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores?		√	3	10	No existe incentivos.
Grupos y equipos de trabajo	¿Considera usted que el trabajo en equipo mejora la operatividad en las áreas de trabajo?	√		8	10	
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	¿Cree usted que los parámetros establecidos por la organización ocasionan estrés en los trabajadores?		√	4	10	Estrés constante en el ambiente laboral
Toma de decisiones	¿Considera usted que las decisiones son programadas en base a un estudio organizacional?	√		8	10	

Creatividad e innovación	¿Cree usted que la dirección ha implementado nuevos proyectos en los procesos administrativos y de producción?	✓	6	10	Los nuevos proyectos implementados no se cumplen en su totalidad.
TOTAL			44	70	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del nivel de confianza y riesgo

Formula: Calificación total / Ponderación total

44	63%	Nivel de confianza: Moderado
70		Nivel de Riesgo: Moderado

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 45%	46% - 70%	71% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Área: Administrativa y Producción

Factor: Ambiente de control

Conclusión:

En la etapa de dirección refleja un nivel de confianza moderado esto se debe en que varios departamentos del área de producción no llega la información a tiempo razón por que la información es solo hablada y no escrita y por tal motivo los proyectos no se cumplen en su totalidad, el nivel de riesgo revela un nivel moderado el motivo es que los trabajadores no reciben un incentivo por el trabajo realizado en cada periodo.

Recomendación:

Se recomendó al departamento de Talento Humano implementar un sistema de comunicación interna que conecte a todas las áreas que agilite y llegue oportunamente a todos los departamentos en el área de producción, por otra razón incentivar a los trabajos por el esfuerzo que realizan en las áreas de trabajo.

Elaborado: AFMI	Fecha: 22/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 24/03/2018

VARMA S.A
PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Tabla 24

Ponderación del cuestionario de control interno etapa control.

Detalle	Preguntas	Respuesta		Porcentaje		Observaciones
		SI	NO	Cal.	Pon.	
Control						
Naturaleza	¿Los modelos de control establecidos por la Dirección han mejorado las actividades de la empresa?	✓		8	10	
Sistemas	¿Cree usted que los controles implementados se basan en un sistema administrado controlado por un solo departamento?		✓	4	10	Los controles los realizan varios departamentos.
Procesos	¿Cree usted que las normas establecidas en la organización han mejorado el desempeño de los trabajadores?	✓		8	10	
Áreas de aplicación	¿Considera usted que los controles deberían aplicarse a cada área y no de forma centralizada?	✓		9	10	Implementan controles en forma global.
Calidad	¿La empresa cuenta con certificados de calidad que garantizan la calidad del producto?	✓		9	10	
TOTAL				38	50	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación del nivel de confianza y riesgo

Formula: Calificación total / Ponderación total

38	76%	Nivel de confianza: Alto
50		Nivel de riesgo: Bajo

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 45%	46% - 70%	71% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Área: Administrativa y Producción

Factor: Ambiente de control

Conclusión:

La etapa de control revela un nivel de confianza alto esto se debe a la aplicación de nuevos controles en los procesos de producción lo cual permiten obtener un producto calidad en base a las normas de calidad nacional e internacionales, el nivel de riesgo es bajo a pesar que los departamentos que no están asignados realizan controles en áreas que no les fueron asignados.

Recomendación:

Se recomienda a los jefes de producción supervisar su propia área para la cual fueron asignados realizando controles diarios para un mejor desempeño en la producción.

Elaborado: AFMI	Fecha: 22/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 24/03/2018

Matriz de indicadores

Objetivo: analizar los resultados obtenidos por la aplicación de indicadores de gestión en la empresa Varma S.A.

Tabla 25

Matriz de indicadores

Indicadores	Objetivo de investigación	Fuentes de investigación	Porcentaje de alcance	Porcentaje por alcanzar	Total alcance
PLANIFICACIÓN					
Misión y Visión	Conocimiento e interpretación	Análisis reglamento interno de la empresa	90%	10%	100%
Objetivos			75%	25%	100%
Metas			67%	33%	100%
Planificación Táctica			1,79%	98,21%	100%
Procesos			81%	19%	100%
Políticas			100%	0%	100%
Procedimientos			100%	0%	100%
Programas			100%	0%	100%
Enfoques			100%	0%	100%
Horizonte			100%	0%	100%
ORGANIZACIÓN					
Estructura organizacional	Visualización y análisis		50%	50%	100%
División y distribución de funciones			26%	74%	100%

Cultura organizacional			50%	50%	100%
Recursos humanos			100%	0%	100%
Estudios administrativos			40%	60%	100%
Instrumentos técnicos de apoyo			67%	33%	100%
DIRECCIÓN					
Liderazgo	Interpretación y observación.		65%	35%	100%
Comunicación			100%	0%	100%
Motivación			0%	100%	100%
Grupos y equipos de trabajo			17,33%	82,67%	100%
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis			40,38%	59,62%	100%
Toma de decisiones			43%	57%	100%
Creatividad e innovación			29%	71%	100%
CONTROL					
Naturaleza	Visualización de área y		50%	50%	100%
Sistemas			0%	100%	100%
Procesos			100%	0%	100%

Áreas de aplicación	análisis de resultados.		60%	40%	100%
Calidad			50%	50%	100%
Eficiencia			0%	100%	100%
Eficacia			56%	44%	100%
Economía			0,78%	100%	100%
Ética			100%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 22/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 24/03/2018

Entrevista principales jefes de área administrativa y producción

Tabla 26

Entrevista a gerencia.

<p>VARMA S.A ENTREVISTA Gerencia</p> <p>Nombre: Santiago Vargas</p> <p>Cargo: Gerente General</p> <p>Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</p>
<p>Objetivo: elaborar una evaluación general aplicando temas importantes para obtener un panorama del ambiente organizacional y laboral de la empresa.</p>
<p>¿La empresa tiene una planificación estratégica anual?</p> <p>La empresa no ha implementado nuevas estrategias en los últimos años se ha venido utilizando 2 estrategias que se implementó en el año 2015, más nos regimos en el Plan Operativo Anual la cual es planificado a inicios del mes de enero de cada año.</p>
<p>¿La empresa implementa indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología?</p> <p>La empresa aplica únicamente dos indicadores eficacia y economía las cuales son consideradas las más importantes por gerencia en lo cual indica la efectividad de los procesos de producción midiendo si se generan pérdidas y ganancias, mientras que los desechos son reciclados en tanques.</p>
<p>¿Las capacitaciones a los trabajadores se los realizan en base a una planificación ya establecida?</p>

Las capacitaciones están a cargo de recursos humanos los cuales son encargados de verificar si el personal nuevo lo requiere o el personal ya establecido cuando adopta nuevos métodos de construcción o nuevos diseños.

¿Prepare planes de contingencia ante cualquier imprevisto que se puede suscitar en la empresa?

La empresa cuenta con seguridad privada la cual garantiza cualquier pérdida de maquinaria o robo.

¿Se emplea algún tipo de procedimientos para la contratación de nuevo personal?

Para la contratación del nuevo personal está encargado el departamento de talento humano en lo cual implica revisión de la hoja de vida, confirmación de certificados, se evalúa el nivel de conocimiento para el cual fue contratado.

¿El personal contratado cubre las expectativas de la empresa para el área que fue contratado?

Todo trabajador nuevo es sometido a evaluaciones para ver si es apto para el puesto requerido.

¿La empresa cuenta con instructivos, manuales, reglamentos internos para controlar y regular las actividades?

Cuando la empresa obtuvo el certificado de calidad ISO 9001, se aplicaron políticas para el mejoramiento de los procesos de producción.

¿Cree usted que el desempeño de los trabajadores ha ayudado al desarrollo de la empresa?

Los controles aplicados en el área de producción se evidencio un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores por que se ha terminado de construir las carrocerías a tiempo y en ocasiones más antes.

Entrevistado por: Andres Mera

Revisado por: Mery Salazar

Cuestionario de control interno dirigido a los jefes de áreas (Fuente: Propia)

Elaborado: AFMI	Fecha: 24/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 25/03/2018

Tabla 27

Entrevista jefe de producción.

VARMA S.A ENTREVISTA Jefe de producción
Nombre: Morejón Edwin Cargo: Jefe de Producción Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2017
Objetivo: elaborar una evaluación general aplicando temas importantes para obtener un panorama del ambiente organizacional y laboral del área de producción.
<p>¿En base a su criterio que opina del ambiente en la organización?</p> <p>En los años que estado laborando en la empresa existe un ambiente laboral muy bueno más que todo existe amistad entre todos los trabajadores en ocasiones ha existido inconvenientes con el personal nuevo el cual toca irle guiando y asesorando en base a los reglamentos establecidos por la empresa más que todo se implementa que exista el respeto por lo que la empresa cuenta con personal femenino en las áreas de producción.</p> <p>¿El personal que labora en el área es capacitado constantemente para cumplir con sus actividades?</p> <p>En los últimos años solo se han recibido 2 capacitaciones sobre manejo y utilización de maquinaria pesada y riesgos en el área laborar en cuanto a nuevas capacitaciones sobre innovación no se ha recibido ninguna.</p> <p>¿En el año 2017 cuantas capacitaciones ha recibido el personal de producción?</p> <p>Se manifiesta que el personal no ha recibido ningún tipo de capacitación.</p>

¿En caso de existir falencias en el proceso de producción los obreros son llamados la atención o se aplica algún tipo de multas económicas?

En caso de existir daños en las carrocerías por el mal manejo de las herramientas el obrero es llamado rápidamente para que lo rectifique, en caso de que continúe cometiendo los mismos errores se lo multa con el 10% de su salario o hasta el despido definitivo del mismo.

¿Los desperdicios que genera la empresa son previamente clasificados para su reciclaje?

los desperdicios son puestos tanques previamente clasificados y categorizados por el motivo que los metales son vendidos para chatarra o en ocasión algunas piezas son reutilizadas en cuanto a productos químicos llevan un tratamiento riguroso para que no afecte al medio ambiente.

¿La empresa cuenta con indicadores de gestión para prevenir la contaminación ambiental?

La empresa no cuenta con ningún tipo de indicadores de gestión ambiental todo se lo hace como se lo indique anteriormente.

¿Qué opina del estilo de liderazgo por parte de los altos directivos?

Son excelentes personas que saben motivar y guiar al trabajador siempre que se realicen las cosas correctamente.

¿Qué opina de los incentivos brindados a los empleados?

En los años que llevo trabajando no he visto a ningún trabajador recibir ningún tipo de incentivos por el esfuerzo realizados.

Entrevistado por: Andres Mera

Revisado por: Mery Salazar

Tabla 28
Entrevista coordinador de pedidos

VARMA S.A ENTREVISTA Coordinador de Pedidos
Nombre: Karina Velastegui Cargo: Jefe de Coordinación de Pedidos Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2017
Objetivo: elaborar una evaluación general aplicando temas importantes para obtener un panorama del ambiente organizacional y laboral del área de producción.
<p>¿La planificación de órdenes de trabajo se realizó por su persona o existe una segunda persona que los realiza?</p> <p>La planificación lo realizo sola como puede observar mi departamento no poseo algún tipo de auxiliar todo lo realiza a inicios de cada año en base a una comparativa de los años anteriores.</p> <p>¿Cuenta con archivos, informes o registros de información que sustenten en la coordinación de pedidos?</p> <p>Todos los pedidos son registrados digital y manualmente detallando que tipo de bus quiere adquirir.</p> <p>¿Los proveedores que sustentan los materiales a la empresa son altamente calificados?</p> <p>Los proveedores son seleccionados en base a costo y calidad de los materiales requeridos por la empresa mediante una evaluación.</p>
Entrevistado por: Andres Mera Revisado por: Mery Salazar

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4.1. Informe de Auditoria

Se asignan los resultados de la auditoria en los cuales se señala los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones brindando información respecto a la magnitud de los hallazgos en relación al número de casos revisados. (Franklin, 2007, pág. 115)

Informe sobre la evaluación practicada al sistema de control interno de VARMA S.A., por el año 2017.

En orden de los contratos de Servicios Profesionales firmado con la empresa para la aplicación de una auditoria de gestión en el área administrativa y operativa del año 2017, lo cual se aplicó la evaluación del control interno de la empresa.

El principal propósito del trabajo fue determinar lo adecuado de sus actividades para determinar el grado de confiabilidad del control interno implementado por la administración, a fin de determinar los procedimientos de auditoria y para recomendar mejoras y soluciones sobre la base de las debilidades, deficiencias, e inconsistencias que fueren identificadas.

4.1.1. Desviaciones Significativas

Consiste en tomar las medidas necesarias para subsanar mediante la aplicación de acciones correctoras dependerá de cual sea el origen de dicha desviación. (Mario Iborra, 2014, pág. 225)

Criterio del auditor

El control interno incluye las políticas y procedimientos implementados por la administración a efecto de preservar los bienes, garantizar la confiabilidad de la información y asegurar la aplicación de las normas legales e internas y políticas pertinentes, en función de cumplir con los objetivos y metas empresariales en el marco de la eficiencia. De su lado, el compromiso del Auditor es evaluar el control y de ser el caso situar los escenarios susceptibles de mejorar, innovar o normalizar para con sugerencias coadyuvar al aseguramiento del control.

A mi criterio, el control evaluado de acuerdo a las circunstancias y que cubrió las áreas y actividades que merecieron mi atención, es eficaz y efectivo y se encuentran operando, excepto por los aspectos que se precisan a continuación.

4.1.2. Conclusiones

Formulación de comentarios por el ejercicio 2017

Entre las novedades identificadas en la evaluación del control al finalizar el periodo 2017 que merecen ser reveladas, así como las respectivas recomendaciones que permitirán guiar las acciones tendientes a mejorar las operaciones en función a los objetivos institucionales, están:

Planificación

- **Misión y Visión**

Conclusión

La empresa no ha capacitado a los trabajadores nuevos y residentes sobre los efectos de la misión y visión y sus efectos a futuro.

Organización

- **División y distribución de funciones**

Conclusión

La empresa asigna tareas distintas a los trabajadores de diferentes áreas provocando malestar en los obreros afirman que vienen a provocar retrasos por que en ocasiones no saben de los procesos.

- **Estudios Administrativos**

Conclusión

Las evaluaciones realizadas por la organización no se están realizando ninguna acción lo que permite visualizar que los obreros no son capacitados.

Dirección

- **Motivación**

Conclusiones

La empresa no incentiva a sus trabajadores por el esfuerzo diario aportado en los procesos de producción.

Control

- **Sistemas**

Conclusión

Gerencia no posee ningún sistema de monitoreo automatizado para evaluar las deficiencias y riesgos en el área de producción.

- **Eficiencia**

Conclusión

El personal no es capacitado para el manejo de las normas de producción.

- **Ecología**

Conclusión

No se evalúa cuanto desperdicio resulta existente por cada carrocería fabricada en la empresa.

4.1.3. Papeles de trabajo

Son los registros que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados es la información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo con toda la información reunida y almacenada durante la realización de la auditoria.

(Tamayo, 2001, pág. 49)

VARMA S.A
ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Tabla 29
Índice de archivo corriente

N.-	Índice	Ref. P/T	Responsable
1	Investigación preliminar	I-P	Auditor
2	Propuesta Técnica	P/C	Auditor
3	Principales Hallazgos (Análisis del Proceso Administrativo)	P-H	Auditor
4	Informe de Auditoria	I.A	Auditor
5	Seguimiento	S	Auditor

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 1/01/2018
Revisado: MS	Fecha: 1/01/2018

VARMA S.A
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Objetivo: adquirir un conocimiento preliminar de la empresa VARMA S.A., para dar inicio a la auditoria.

Tabla 30
Programa preliminar de Auditoria

N.-	Procedimiento	Ref.	Ejecutado	Fecha	Observación
1	Narrativa de creación y constitución de la empresa y su estructura organizacional.	√	Auditor	3/01/2018	
2	Obtención de evidencia de recursos humanos, materiales y financieros.	√	Auditor	3/01/2018	
3	Análisis de los sistemas de información y comunicación utilizados por la empresa.	√	Auditor	4/01/2018	
4	Descripción de principales clientes y proveedores	√	Auditor	6/01/2018	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 3/01/2018
Revisado: MS	Fecha: 6/01/2018

VARMA S.A
PROGRAMA DE AUDITORIA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Objetivo: implementar la propuesta de auditoria a la empresa VARMA S.A., determinando los factores que se describen a continuación.

Tabla 31

Programa de Auditoria propuesta técnica

N.-	Procedimiento	Ref.	Ejecutado	Fecha	Observación
1	Aplicar la propuesta técnica para la ejecución de la auditoria.	√	Auditor	4/02/2018	
2	Determinar el alcance, naturaleza, antecedentes, objetivos, estrategias, justificación, acciones, recursos, costo, cronograma para la aplicación de la auditoria.	β	Auditor	6/02/2018	
3	Desarrollar los programas de trabajo en los cuales se determinara el equipo de trabajo, materiales y tipos de papeles de trabajo a utilizar	√	Auditor	10/02/2018	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 4/02/2018
Revisado: MS	Fecha: 10/02/2018

VARMA S.A
PROGRAMA DE AUDITORIA

P-H

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Objetivo: obtener resultados pertinentes mediante el análisis de Control Interno de la empresa VARMA S.A.

Tabla 32

Programa de Auditoria aplicación de indicadores y cuestionarios

N.-	Procedimiento	Ref.	Ejecutado	Fecha	Observación
1	Aplicación de indicadores de gestión en las 4 etapas que corresponde a planeación, Organización, Dirección, Control.	β	Auditor	12/03/2018	
2	Recolección de información mediante la aplicación de cuestionarios de control interno mediante entrevistas.	β	Auditor	16/03/2018	La aplicación de los cuestionarios se tomó una muestra de 52 trabajadores.
3	Obtención de evidencia suficiente mediante la aplicación de los análisis de riesgo y confianza.	A-r √	Auditor	22/03/2018	
4	Entrevista a los principales jefes de área para obtener un mejor panorama de la empresa.	E-j √	Auditor	24/03/2018	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 12/03/2018
Revisado: MS	Fecha: 23/03/2018

VARMA S.A
PROGRAMA DE AUDITORIA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Objetivo: obtener resultados pertinentes mediante el análisis de Control Interno de la empresa VARMA S.A.

Tabla 33

Programa de Auditoria desarrollo de informe

N.-	Procedimiento	Ref.	Ejecutado	Fecha	Observación
1	Informe de auditoría determinando las desviaciones más significativas aplicadas en las hojas de hallazgo.	μ	Auditor	8/04/2018	
2	Desarrollo de programas de auditoria.	\checkmark	Auditor	10/04/2018	
3	Seguimiento de las recomendaciones aplicadas en el informe.	β	Auditor	14/04/2018	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 8/04/2018
Revisado: MS	Fecha: 15/04/2018

VARMA S.A

I-P

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 34

Índice de papeles de trabajo

Índice	Papeles de trabajo
I-P	Investigación preliminar
P/C	Propuesta Técnica
P-H	Principales Hallazgos (Análisis del Proceso Administrativo)
LA	Informe de Auditoria
S	Seguimiento
P	Planificación
DF	Diagramas de flujo
HH	Hoja de Hallazgos

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 1/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 2/05/2018

ÍNDICE DE MARCAS DE AUDITORIA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 35
Índice de marcas de auditoria

Marca	Descripción
√	Revisado o Verificado
β	Hallazgo
±	Incumplimiento de la norma y reglamentos
β	Contenido inadecuado
Φ	No existe documentación
≠	Documentos sin firmas correspondientes
√√	Confrontado con el documento original
π	Proceso inadecuado
μ	Sustentado con evidencia
≤	Escasez de personal
€	Duplicidad de funciones
<<	Pendiente de registro

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 3/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 4/05/2018

VARMA S.A

CEDULA NARRATIVA DE EJECUCIÓN DE AUDITORIA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 36

Cedula narrativa de ejecución de auditoria

Fase	Actividad
Visita preliminar.	En la visita a las instalaciones de la empresa VARMA S.A., se inició con las respectivas entrevistas para la obtención de datos de la creación de la empresa pidiendo acceso a la documentación necesaria políticas, estatutos, reglamentos.
Elaboración del proyecto de auditoria.	En esta fase se realizó los respectivos contratos para el inicio de la auditoria aplicación de los materiales y del equipo humano requerido.
Revisión de deficiencias en la aplicación de cuestionarios y entrevistas del control interno.	En esta fase se aplicó los indicadores para el respectivo análisis de las deficiencias encontradas en los cuales se aplicara el respectivo cuestionario a los trabajadores de la empresa.
Desarrollo de informe de auditoría.	Se elaboró el informe de auditoría con las deficiencias encontradas en el control interno para iniciar con las respectivas recomendaciones.
Seguimiento de recomendación de resultados.	Seguimiento de las recomendaciones implementados por el auditor.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 5/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 5/05/2018

VARMA S.A
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

I-R

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 37
Interpretación de resultados

Ponderación	Observación	Significado
10 - 8	Excelente	Cumple con las expectativas
7 - 6	Bueno	A veces las cumple
5 - 3	Regular	Ocasiones las cumple
2 - 1	Malo	No las cumple

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 7/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 8/05/2018

VARMA S.A
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

I-R.1/4

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Tabla 38

Interpretación de resultados etapa planificación.

Planificación		SI	NO	Cal.	Puntaje optimo	Observación
Misión Y Visión	¿Conoce la misión y visión lo cual enmarca un conocimiento profundo del campo de trabajo?	√		8	10	Excelente
Objetivos	¿Conoce los objetivos alcanzados por la organización en base a los objetivos previamente definidos?		√	3	10	Regular
Metas	¿Cree usted que las metas alcanzadas por la institución fueron en base a las metas establecidas por la alta gerencia?	√		6	10	Bueno
Estrategias	¿Conoce usted las estrategias establecidas para satisfacer las necesidades de la organización?		√	4	10	Regular
Procesos	¿La empresa cuenta con controles establecidos para los procesos establecidos?	√		8	10	Excelente
Políticas	¿Las políticas aplicadas en la empresa están claramente definidas en base a las políticas establecidas?	√		8	10	Excelente

Procedimientos	¿Cree usted que los procedimientos establecidos por los altos directivos están en paralelo con los procedimientos definidos?	✓		6	10	Bueno
Programas	¿Los programas asignados por la organización están previamente definidos en base a los procesos por departamento?	✓		7	10	Bueno
Enfoques	¿Las funciones asignadas están previamente definidas a cada departamento?	✓		8	10	Excelente
Horizonte	¿Las acciones aplicadas satisfacen las necesidades de cada departamento en base a las acciones planeadas?	✓		7	10	Bueno
TOTAL				65	100	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 8/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 8/05/2018

VARMA S.A
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 39
Interpretación de resultados etapa organización.

Detalle	Preguntas	Respuesta		Cal.	Puntaje optimo	Observaciones
		SI	NO			
Organización						
Estructura organizacional	¿Las áreas establecidas dentro de la estructura organizacional están definidas por áreas sustantivas?	√		9	10	Excelente
División y distribución de funciones	¿Está de acuerdo con las funciones establecidas por la dirección en cada área?	√		9	10	Excelente
Cultura organizacional	¿Las acciones establecidas por la dirección han implementado mejoras en las áreas de la organización?	√		8	10	Excelente
Recursos humanos	¿Cree usted que los trabajadores asignados apoyan al crecimiento de la empresa?	√		9	10	Excelente
Estudios administrativos	¿Cree usted que las nuevas reformas establecidas por la administración mejoran las acciones y los procesos?	√		7	10	Bueno
Instrumentos técnicos de apoyo	¿Conoce usted los instrumentos técnicos implementados por la Dirección para efectuar las labores en la empresa?	√		7	10	Bueno
TOTAL				49	60	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 8/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 8/05/2018

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 40

Interpretación de resultados etapa dirección

Detalle	Preguntas	Respuesta		Cal.	Puntaje e optimo	Observaciones
		SI	NO			
Dirección						
Liderazgo	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo implementado por los directivos?	√		7	10	Bueno
Comunicación	¿Los canales de información utilizados por la organización dan a conocer la información oportunamente?	√		8	10	Excelente
Motivación	¿Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores?		√	3	10	Regular
Grupos y equipos de trabajo	¿Considera usted que el trabajo en equipo mejora la operatividad en las áreas de trabajo?	√		8	10	Excelente
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	¿Cree usted que los parámetros establecidos por la organización ocasionan estrés en los trabajadores?		√	4	10	Regular
Toma de decisiones	¿Considera usted que las decisiones son programadas en base a un estudio organizacional?	√		8	10	Excelente
Creatividad e innovación	¿Cree usted que la dirección ha implementado nuevos proyectos en los procesos administrativos y de producción?	√		6	10	Bueno
TOTAL				44	70	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 8/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 8/05/2018

VARMA S.A

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 41

Interpretación de resultados etapa control

Detalle	Preguntas	Resp.		Cal.	Puntaje optimo	Observaciones
		SI	NO			
Control						
Naturaleza	¿Los modelos de control establecidos por la Dirección a mejorado las actividades de la empresa?	√		8	10	Excelente
Sistemas	¿Cree usted que los controles implementados se basan en un sistema administrado controlado por un solo departamento?		√	4	10	Regular
Procesos	¿Cree usted que las normas establecidas en la organización han mejorado el desempeño de los trabajadores?	√		8	10	Excelente
Áreas de aplicación	¿Considera usted que los controles deberían aplicarse a cada área y no de forma centralizada?	√		9	10	Excelente
Calidad	¿La empresa cuenta con certificados de calidad que garantizan la calidad del producto?	√		9	10	Excelente
TOTAL				38	50	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 9/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 9/05/2018

VARMA S.A
MEDICIÓN DEL RIESGO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 42

Medición del riesgo

Al obtener los resultados por la implementación de cuestionarios de control interno

Interpretación del nivel de confianza y riesgo

Formula: Calificación total / Ponderación total

196	70%
280	

Nivel de confianza: Alto

Nivel de riesgo: Bajo

Riesgo de Control		
Alto	Moderado	Bajo
1% - 45%	46% - 70%	71% - 100%
Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		

Área: Administrativa y operativa

Factor: Ambiente de control

Conclusión:

Los factores de medición revelan un nivel de confianza y riesgo moderado permitiendo dar como resultado que existe falencias en los procesos administrativos lo cual puede perjudicar el desempeño de los trabajadores en un corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 9/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 9/05/2018

4.1.4. Recomendaciones

Planificación

- **Misión y Visión**

Recomendación

Socializar con todos los trabajadores de producción y administrativo sobre la filosofía y el contenido de la misión y visión y poner una pancarta en los lugares de trabajo para que puedan tener conciencia del mismo.

Organización

- **División y distribución de funciones**

Recomendación

A gerencia establecer parámetros a los jefes de áreas para las cuales con contratados que permanezcan en dicha área y no interrumpir en las labores de proceso de producción.

- **Estudios Administrativos**

Recomendación

A gerencia teniendo un informe de evaluación a los trabajadores implementar los respectivos procedimientos para mejorar el desempeño de los obreros y si requieren capacitación.

Dirección

- **Motivación**

Recomendaciones

Gerencia debe establecer algún tipo de incentivo a sus trabajadores para optimizar las labores diarias y sean más eficientes en cada proceso.

Control

- **Sistemas**

Recomendación

A los directivos implementar un sistema de monitoreo para evaluar las incertidumbres existentes en la empresa.

- **Eficiencia**

Recomendación

Capacitar a los obreros sobre las normas de calidad en los procesos de producción para evitar retrasos en la entrega del producto terminado.

- **Ecología**

Recomendación

A gerencia tener un diagnóstico de cuanto desperdicio existe en toneladas y optimizar el cuidado del medio ambiente.

Opinión del auditor

Definición de propuestas prácticas y viables

Tabla 43

Definición de propuestas prácticas y viables

N.-	Propuestas
1	Dar a conocer el significado de la misión y visión a los trabajadores mediante una capacitación y así obtengan un panorama de lo que interpreta.
2	Implementar un estudio para determinar cuántas unidades se fabricaran en el periodo de un año.
3	Asignar a cada trabajador las actividades adecuadas por las cuales fue contratado.
4	Realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores del área de producción y administrativo.
5	Incentivar a los trabajadores para el mejoramiento del desempeño en los procesos de producción.
6	Implementar un sistema que mida los posibles riesgos que se puedan presentar en la empresa.
7	Capacitar a los trabajadores cuando exista maquinaria nueva o innovación en los procesos de construcción.
8	Llevar a cabo un estudio del desperdicio de los materiales para el cuidado del medio ambiente.
<p>Opinión del investigador</p> <p>Considero que la evidencia objetiva de auditoria obtenida es suficiente y apropiada que proporciona una base razonable para expresar que, en mi opinión los cuestionarios aplicados en la empresa nos ayudó a visualizar de mejor manera como está el ambiente organizacional de la empresa para buscar soluciones en a las deficiencias encontradas y mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y de producción.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 11/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 11/05/2018

CAPÍTULO V

5.1. Seguimiento

5.1.1. Plan de seguimiento de las recomendaciones

El seguimiento que se efectuara en un futuro a la empresa VARMA S.A., con el motivo de subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del control interno que arrojaron los resultados obtenidos de la evaluación.

Las recomendaciones implementadas por el auditor tienen como objetivo mejorar las deficiencias administrativas y producción para una mejor utilización de los recursos humanos y materiales aplicando acciones correctivas en cada proceso.

El plan de seguimiento se lo implemento con un tiempo estimado de 3 meses para las respectivas correcciones para mejorar la gestión de la empresa pueda cumplir con sus objetivos y metas.

A continuación se presenta el plan de seguimiento a las recomendaciones:

5.1.2. Plan de seguimiento

Tabla 44
Plan de seguimiento

Hallazgo	Recomendación	Responsable	Tiempo
Planificación			
Trabajadores desconocen del significado de la misión y visión, personal nuevo desconoce de la misión y visión.	Recursos humanos debe socializar con los trabajadores del área de producción mediante capacitaciones con el fin de llevar a todo el equipo de trabajo hacia un mismo objetivo.	Gerente	2 Meses
La empresa desconoce de cuantas unidades tiene como objetivo fabricar anualmente	Realizar un estudio en base a los resultados de los años pasados para tener un panorama de cuantas unidades se venderán en el año actual	Gerente	1 Mes
Organización			
Algunos trabajadores les asignan tareas diferentes para las cuales son contratados.	Mantener en sus determinadas áreas a los trabajadores para el cual son contratados.	Gerente	3 Meses
Evaluaciones de desempeño efectuados por la administración no reflejan resultados.	Tomar en cuenta los resultados obtenidos por cualquier evaluación aplicada en la empresa.	Gerente	2 Meses
Dirección			
Los trabajadores no reciben ningún tipo de incentivo por el esfuerzo realizado en la planta de producción.	Buscar una manera de incentivar a los trabajadores para mejorar los procesos de producción en la empresa.	Gerente	3 Meses
Control			

La empresa no posee ningún sistema para medir el riesgo.	Implementar un sistema para medir el riesgo y prevenir futuras deficiencias o peligros en el área de producción.	Gerente	1 Mes
Personal no es capacitado en base a las nuevas normas de calidad.	Capacitar ante cualquier innovación al personal de producción para prevenir deficiencias en el producto terminado.	Gerente	1 Mes
No se aplican indicadores de gestión ambiental lo cual se desconoce la cantidad de desperdicios provocado por la empresa	Implementar indicadores de gestión ambiental para determinar el impacto de contaminación al medio ambiente.	Gerente	1 Mes

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: AFMI	Fecha: 11/05/2018
Revisado: MS	Fecha: 11/05/2018

Conclusiones:

El Sr. Luis Alfonso Vargas construyeron la empresa VARMA, el significado de sus siglas significa Vargas Salman sus primeras instalaciones fue un galpón en la calle Pichincha y Av. Los Incas iniciaron dedicándose a la construcción de furgones y carrocerías comenzó como una empresa familiar.

La empresa VARMA se dedica a la construcción de carrocerías y mantenimiento, en el año del 2002 la empresa pasa a ser sociedad anónima llamándose VARMA S.A., trasladándose a una nueva planta industrial a gran escala para un mejor desempeño de los trabajadores.

Al ser una empresa familiar la experiencia se ha ido estableciendo por el dueño e hijos con son los encargados de dirigir la empresa los cuales se especializaron en el área administrativa y conocimiento de mecánica automotriz llevando acabo sus objetivos.

En particular la ventaja que tiene la empresa es por los certificados de calidad que le fueron otorgados el cual garantiza un producto de calidad y seguridad para sus clientes como se puede ver la empresa lleva funcionando más de 50 años n el mercado por lo cual existe confianza.

Al implementar la auditoria de gestión en la empresa VARMA S.A., el contenido del informe ayudara al desarrollo de la empresa con un correcto control interno.

Recomendaciones

Al conocer a la empresa se puede apreciar que está constituida con personal que facilita la información oportunamente es porque debe establecer estrategias para mejorar la producción y sobresalir ante los competidores tomando en cuenta las recomendaciones implementadas en el informe de auditoría.

Los administradores deben implementar métodos para socializar con los trabajadores de la planta de producción facilitando la interpretación y el conocimiento de la visión y misión, para que se determine un solo objetivo en los trabajadores encaminando a alcanzar las metas establecidas.

Capacitar a los trabajadores cuando sea requerido en caso de existir actualizaciones en las políticas de calidad o innovación en nuevos procesos de fabricación para que el personal de planta no cometa errores o existan deficiencias en el producto terminado.

Contratar personal idóneo con experiencia para los controles en el área de la producción que brinde ideas y mejoras en los procesos de producción esto mejorara deficiencia encontradas en la planta de producción.

Bibliografía:

Amaya, J. A. (2014). *Gerencia Planeacion & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomas.

Calvo Verdu, M. (2005). *Formador Ocupacional Formador de Formadores*. Sevilla: MAD.

Cardona, C. R. (2010). *Fundamentos de Administracion*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Franklin, B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Pearson Educacion.

Fuentes, A. (2011). *Sistema Empresarial Prospectivo*. Colombia: UNAD.

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: GRANICA.

Hernandez, L. A. (2005). *Planeacion estrategica*. Mexico D.F: Fondo Editorial F.C.A.

Mario Iborra, D. D. (2014). *Fundamentos de Direccion de Empresas*. Madrid: Paraninfo.

Pato, J. A. (2011). *Lecciones de Derecho Administrativo*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

Sanchez, H. y. (2013). *Organizacion Empresarial y de Recursos Humanos*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

Tamayo, A. (2001). *Auditoria de Sistemas*. Manizales : Universidad Nacional de Colombia.

<https://www.supercias.gob.ec//sector-societario-documentos-online>.

<https://contraloría-general-del-estado.com.ec>

Anexos:

BALANCE GENERAL VARMA S.A

DETALLE	2016	2017
ACTIVO	1,294,435.93	5,013,839.99
CORRIENTE	1,120,747.19	2,014,266.07
Efectivo y Equivalentes	44,514.45	79,488.66
Activos Financieros	704,557.08	1,137,156.75
Inventarios	327,012.63	750,656.55
Servicios y Otros Pagos	16,809.64	17,221.77
Activos por Impuestos	27,853.39	29,742.34
PROPIEDAD PLANTA Y	173,688.74	2,999,573.92
Terreno	-	330,523.22
Edificio Neto	-	2,453,237.15
Maquinaria Pesada Neto	38,425.63	35,045.49
Maquinaria Liviana Neto	26,886.38	22,637.64
Herramienta Neto	2,498.90	1,314.34
Muebles y Enseres	4,771.86	4,460.04
Equipo de Oficina Neto	7,534.82	5,822.47
Equipo de Cómputo Neto	4,365.94	6,476.18
Vehículos Neto	89,205.21	140,057.39
PASIVO	1,285,921.85	2,912,675.97
CORRIENTES	1,213,930.92	2,571,035.57
Cuentas y Documentos	1,073,430.76	1,667,060.91
Pasivos Financieros	140,500.16	731,837.34
Impuestos Corrientes	-	37,315.88
Provisiones Corrientes-	-	134,821.44
NO CORRIENTE	71,990.93	341,640.40
Provisiones Sociales	71,990.93	341,640.40
PATRIMONIO	8,514.08	2,101,164.02
Capital Social	1,473,855.00	2,883,942.00
Aporte Futuras	400,000.00	-
Reservas Acumuladas	56,960.12	56,960.12
Otros Resultados	(155,416.17)	(155,416.17)
Resultados Acumulados	(1,774,314.19)	(593,089.87)
Resultado del Ejercicio	7,429.32	(91,232.07)
TOTAL PASIVO Y	1,294,435.93	5,013,839.99

Estado de resultados

DETALLE	2016	2017
INGRESOS	2.733.336,37	3.034.368,61
ORDINARIOS	2.733.336,37	3.034.368,61
Venta de Bienes	3.385.360,36	4.689.206,76
Venta de Servicios	362,60	2.476,60
Venta de Materiales	75.147,31	44.158,73
Intereses	1.811,99	25.110,18
Otros Ingresos Corrientes	11.246,87	10.080,76
Descuento y Devoluciones	(740.592,76)	(1.736.664,42)
COSTOS Y GASTOS	2.725.907,05	3.125.600,68
COSTOS DE PRODUCCIÓN	2.240.793,89	2.550.175,66
Materia Prima	1.492.361,95	1.798.584,58
Mano de Obra	569.388,16	570.757,15
CIF	179.043,78	180.833,93
GASTOS DE OPERACIÓN	485.113,16	575.425,02
Gastos de Ventas	20.310,99	37.849,22
Gastos Administrativos	451.120,52	528.387,88
Gastos Financieros	13.681,65	9.187,92
Otros Gastos	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	7.429,32	(91.232,07)



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890142296001
RAZON SOCIAL: VARMA S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: VARGAS SALMAN JUAN PABLO
CONTADOR: ROSALES MEDINA ALICIA ALEXANDRA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 25/08/1998 **FEC. CONSTITUCION:** 25/08/1998
FEC. INSCRIPCION: 17/09/1998 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 28/08/2015

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LUNGA Calle: PISACHA Número: S/N
Referencia ubicación: ATRAS DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA Telefono Trabajo: 032450599 Apartado Postal: 18010500
Email: varmasa@andinanet.net Telefono Trabajo: 032854708 Telefono Trabajo: 032450496 Celular: 0999004574 Fax:
032854422

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

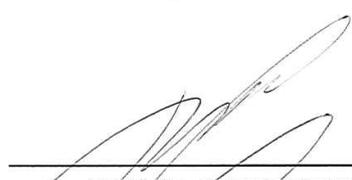
- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001
JURISDICCION: \ ZONA 3\ TUNGURAHUA

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0




FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LVMR011008 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 28/08/2015 13:34:11



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890142296001
RAZON SOCIAL: VARMA S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 25/08/1998

NOMBRE COMERCIAL: VARMA S.A.

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

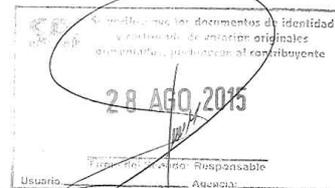
FEC. REINICIO:

FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA CARROCERIAS
REPARACION DE CARROCERIAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LINGUA Calle: PISACHA Número: S/N
Referencia: ATRAS DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA Telefono Trabajo: 032450599 Apartado Postal: 18010500 Email:
varmasa@andinanet.net Telefono Trabajo: 032854708 Telefono Trabajo: 032450496 Celular: 0999004574 Fax: 032854422

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LVMR011008

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 28/08/2015 13:34:12

10

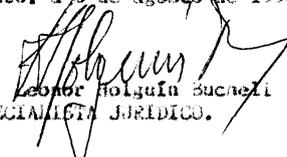
REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
EXTRACTO

DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA
GRUPO EMPRESARIAL VARGAS SALMAN CIA. LTDA.

Se comunica al público que la compañía GRUPO EMPRESARIAL VARGAS SALMAN CIA. LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Primero del cantón Ambato, el 20 de julio de 1996, fue aprobada por la Intendencia de Compañías de Ambato, mediante Resolución No. 96.5.1.1.1993.

1. DOMICILIO: Ambato, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
2. DURACION: Cincuenta años, desde su inscripción.
3. CAPITAL: \$/500.000.000, dividido en 500.000 participaciones de \$/1.000 cada una.
4. OBJETO: Su actividad predominante es: Diseño, fabricación y construcción de carrocerías para vehículos de todo tipo; fabricación de automotores.
5. ADMINISTRACION: Está a cargo del Presidente y el Gerente General. El representante legal de la compañía es el Gerente General.

Ambato, a 6 de agosto de 1998.


Dra. Leonor Bolguín Bucneli
ESPECIALISTA JURIDICO.

El presente extracto deberá publicarse en un tamaño de por lo menos quince centímetros por dos columnas (diez centímetros) en el periódico de mayor circulación de la ciudad de

AMBATO

Plan de Trabajo

Planificación de trabajo.- Una vez que se suscriba el contrato, las visitas serán programadas para cumplir el siguiente programa de auditoría a ejecutarse en 90 días, considerando la disponibilidad de documentos y cuidando en lo posible de no interferir en el desarrollo normal de las actividades de la Institución:

- **Primera Fase.- Planeación de la Auditoría.-** Evaluación de riesgos y controles sobre la base de procesos; revisión analítica de la etapa de transición y sobre los componentes financieros, administrativos y otros; definición del programa de auditoría; preparación y distribución de solicitudes de confirmaciones de saldos según el resultado del análisis previo.
- **Segunda Fase.-Ejecución del Programa de Auditoría.-** Desarrollo de pruebas sustantivas y de cumplimiento: **a)** A los saldos y movimientos del balance general; **b)** A los saldos acumulados del estado de resultados; y, **c)** Al cumplimiento de normas y regulaciones societarias, resoluciones de Junta de Accionistas, entre otras.
- **Tercera Fase.-Conclusión y Cierre de la Auditoría.-** Comparación de respuestas de solicitudes de confirmación con los saldos en libros, y revisión del cumplimiento de las principales obligaciones tributarias y de recomendaciones de los entes de control emitidas en el ejercicio anterior.
- **Cuarta Fase. Elaboración y Entrega de Informes.-** Calificación de hallazgos y emisión de borradores de los informes, análisis de los resultados con la Administración, redacción de informes finales y entrega.
- **Quinta Fase. Seguimiento.-** Plan de seguimiento de las recomendaciones planteadas por el auditor en los respectivos informes.

Cronograma de Actividades

La ejecución del trabajo en orden al tiempo programado se muestra del siguiente modo:

Cronograma de actividades

Actividades	Fase	Fase	Fase	Fase	Fase
	1	2	3	4	5
Mes	Enero. 1-12	Febrero. 4-18	Marzo. 12-24	Abril. 8-16	Mayo. 1-12
Planeación de la Auditoría	√				
Ejecución del Programa de Auditoría		√			
Conclusión y Cierre de la Auditoría			√		
Elaboración y Entrega de Informes				√	
Seguimiento					√

Fuente: Elaboración Propia

Presentación de informes

Sexta: Informes.- La firma Auditora presentará a la Junta General de Socios y al Administrador los siguientes informes por el período bajo examen:

- **Informe de Control Interno.-** El Informe contendrá las deficiencias, debilidades e inconsistencias del control identificadas en la auditoría, y nuestras sugerencias en función a minimizar los riesgos y fortalecer el sistema de control contable y administrativo de la Empresa.
- El Informe incluirá el resultado de la evaluación al cumplimiento de leyes y normas pertinentes, con el fin de que la Administración adopte las acciones de corrección o mejora que sean sugeridas.