



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA GRUBALUZON
CÍA. LTDA., CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA,
PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2015”.**

AUTORA:

MARIANA ALEXANDRA UBIDIA CAZAR

ORELLANA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Mariana Alexandra Ubidia Cazar, quien cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mariana Alexandra Ubidia Cazar declaro que el presente trabajo de titulación es mi autoría y que los resultados que los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de octubre del 2016

Mariana Alexandra Ubidia Cazar
C.I. 0603478165

DEDICATORIA

El presente Trabajo de titulación la dedico con todo mi cariño a mi esposo Darwin Eduardo Vaca Flores, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, por ser quien siempre me apoya incondicionalmente para llegar a estas instancias de mi carrera profesional.

A mi mamá Olivia Cazar, quienes con sus palabras de aliento y motivación no me dejaron decaer y me permitieron superarme cada día más, para así llegar a cumplir con mis metas.

A mis amigos y compañeros, con quienes compartí conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y contribuyendo a que mi sueño de ser profesional se haga realidad.

Mariana Alexandra Ubidia Cazar

AGRADECIMIENTO

Mi principal gratitud a Dios, quien ha guiado mi camino y me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante, a la ESPOCH por haberme brindado la oportunidad de ingresar al sistema de educación superior; a sus catedráticos, gracias a quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollar el trabajo de titulación, de manera especial al Ingeniero Edison Calderón y al Ingeniero Pedro Díaz por su valiosa orientación y apoyo de la misma y a todas y todos quienes de una u otra forma han colocado su aporte para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su importante colaboración.

Mariana Alexandra Ubidia Cazar

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:.....	2
1.3 OBJETIVOS:	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 ORÍGENES DE LA AUDITORÍA.....	5
2.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	5
2.3 ADMINISTRACIÓN.....	7
2.3.1 Etapa de la Administración.....	7
2.3.2 Principios de Administración de Henri Fayol (1841-1925) son:	7
2.4 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA	9
2.5 TIPOS DE AUDITORÍA.....	9
2.5.1 Auditoría Operacional.....	10
2.5.2 Auditoría de Cumplimiento	10

2.5.3	Auditoría a los Estados Financieros.....	10
2.6	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	11
2.6.1	Auditoría Interna:.....	11
2.6.2	Auditoría Externa:.....	11
2.7	POR SU ÁREA DE APLICACIÓN	12
2.7.1	Auditoría Financiera:	12
2.7.2	Auditoría Administrativa:	12
2.7.3	Auditoría de Gestión:	12
2.7.4	Exámenes Especiales:	13
2.8	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	13
2.8.1	Técnicas de verificación ocular.....	13
2.8.2	Técnica de verificación verbal	14
2.8.3	Técnicas de verificación escrita	14
2.8.4	Técnicas de verificación documental	15
2.8.5	Técnicas de verificación física.....	16
2.9	AUDITORÍA DE GESTIÓN	17
2.10	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	17
2.9.1	Motivo	17
2.9.2	Componentes a Auditar.....	17
2.10	INFORME COSO	18
2.10.1	Componentes del control interno Método COSO 1	20
2.11	FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	21
2.12	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	22
2.13	EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	22
2.13.2	Suficiente:	22
2.13.3	Competente	23
2.13.4	Pertinente	23
2.14	RIESGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	23
2.14.2	Riesgo Inherente	23
2.14.3	Riesgo de Control.....	24
2.15	MARCAS Y REFERENCIAS DE AUDITORÍA	24
2.15.2	Marcas.....	24
2.15.3	Índices y Referencias	26
2.16	FLUJO-GRAMA	27

2.15	INDICADORES DE GESTIÓN	28
2.15.1	Indicadores Cuantitativos.....	29
2.15.2	Indicadores Cualitativos:.....	30
2.16	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	31
2.16.1	Atributos de Hallazgo:	31
2.17	IDEA A DEFENDER	32
2.17.1	Idea General	32
2.18	VARIABLES	32
2.18.1	Variable independiente	32
2.18.2	Variable dependiente.....	32
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.2.1	Bibliográfica.....	33
3.2.2	Descriptiva	34
3.2.3	Explicativa	34
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.4.1	Métodos.....	35
3.4.2	Técnicas	35
3.4.3	Instrumentos.....	36
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	37
4.1	FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA.....	37
4.2	FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	37
4.3	FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS	37
4.4	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORÍA.....	37
4.5	FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES	37
4.1	FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA.....	38
4.1.1	Visita a las instalaciones	42
4.1.2	Conocimiento General de la Compañía	43

4.1.4	Contrato de Auditoría.....	50
4.2	FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	54
4.2.1.1	Programa Evaluación del C.I.	55
4.2.2	Confianza y Riesgo Control Interno	78
4.2.3	Áreas Críticas de Control Interno	80
4.2.4	Informe de Control Interno	84
4.3	FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS	95
4.3.1	Programa desarrollo de Hallazgos	96
4.4	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORÍA.....	120
4.4.1	Programa Comunicación de Resultados	121
4.3	FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN	131
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES.....	133
	BIBLIOGRAFÍA	134
	ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Fases del Proceso de Auditoría de Gestión	21
Tabla 2: Esquema de marcas de Auditoría	25
Tabla 3: Esquema de índices y referenciación de Auditoría.....	26
Tabla 4: Símbolos y significaos del flujograma	27
Tabla 5: Datos Población.....	34
Tabla 6: Programa de Planificación Preliminar	39
Tabla 7: Programa de Evaluación de Control Interno	55
Tabla 8: Confianza y Riesgo Total del Control Interno.....	78
Tabla 9: Áreas Críticas del Control Interno 1/4.....	80
Tabla 10: Áreas Críticas del Control Interno 2/4.....	81
Tabla 11: Áreas Críticas del Control Interno 3/4.....	82
Tabla 12: Áreas Críticas del Control Interno 4/4.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Integridad y valores Éticos	57
Gráfico 2: Administración Estratégica	59
Gráfico 3: Compromiso y Competencia Profesional	61
Gráfico 4: Asignación de Responsabilidades y nivel de autoridad	63
Gráfico 5: Sistema Organizativo	65
Gráfico 6: Políticas y prácticas del talento humano.....	67
Gráfico 7: Evaluación de Riesgo	69
Gráfico 8: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.....	71
Gráfico 9: Confiabilidad de la Información Financiera.....	73
Gráfico 10: Información y Comunicación	75
Gráfico 11: Seguimiento y monitoreo	77
Gráfico 12: Control Interno confianza y riesgo	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Infraestructura.....	135
Anexo N° 2: Inventario.....	136
Anexo N° 3: Perchas	136
Anexo N° 4: Personal	136

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Auditoría de Gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, del período 2015, tiene el propósito de determinar la eficacia, eficiencia, y economía en las actividades realizadas, con el fin de mejorar la gestión institucional. La auditoría de Gestión se realizó en base a la información proporcionada por los miembros de la compañía, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y técnicas como la observación, comparación, análisis, encuestas mediante método COSO I y otras que permitieron obtener información confiable y veraz para la ejecución del presente trabajo, los hallazgos encontrados son: inexistencia del código de ética, no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral, No existe un reglamento interno a estas deficiencias detectadas se le recomendaciones: Diseñar, definir y socializar el código de ética al personal y socios, mediante talleres de capacitación, Implementar sanciones correspondientes en caso que haya persona que dañe el ambiente laboral, elaborar el Reglamento Interno donde determina las condiciones que deben sujetarse todos los trabajadores.

Palabras claves: AUDITORÍA DE GESTIÓN, CONTROL INTERNO, PAPELES DE TRABAJO, COSO I, INDICADORES, HALLAZGOS.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

La Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., es una compañía con proyecciones de desarrollo, por lo que requiere un análisis de las gestiones de las actividades que le proporcione a sus directivos la información necesaria para la toma de decisiones adecuadas que le lleven a cumplir sus metas y objetivos, para lo cual se aplicará una Auditoría de gestión mediante normas y procedimientos relativos a la auditoría de gestión.

Es así que el presente trabajo se compone de cinco capítulos; el primer capítulo describe los problemas existentes de la empresa, así como la estructura organizacional, el funcionamiento y de los servicios que presta a la sociedad. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de los temas que abarca la Auditoría de gestión, es decir el Control Interno, las fases de auditoría, indicadores etc.; así como la normativa legal bajo la cual se rigen y su aplicación en la empresa objeto de evaluación. En el capítulo tres se efectúa el análisis a fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos. En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo de las fases de la Auditoría de Gestión mediante los respectivos papeles de trabajo, concluyendo con la emisión del Informe de Auditoría. Y en el quinto y último capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado mediante la aplicación del examen de Auditoría, para que sean consideradas por la administración de la empresa Grubaluzon Cía. Ltda.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía Grubaluzon Cía. Ltda., como toda compañía o empresa de abastos, dispone de recursos humanos, materiales y financieros para el normal desenvolvimiento de sus actividades productivas; sin embargo la Gerencia no conoce cuál es el nivel de eficiencia, eficacia y economía con que son utilizados dichos recursos, porque no se ha efectuado una verificación o evaluación de estos elementos de la gestión empresarial ya que no se evalúa la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

A pesar de que la empresa mantiene buenos resultados económicos, los señores accionistas han determinado en forma previa que pudieran obtener mejores resultados económicos si se determinara con exactitud con qué grado de eficiencia, eficacia y economía se utilizan sus recursos disponibles de la compañía.

De igual manera la compañía, al carecer de evaluaciones de eficacia, eficiencia y economía, tiene dificultades para promover el desarrollo de nuevos productos que ayudarían a realizar mejores innovaciones dentro del sector comercial.

Son éstas las razones que hacen que sea importante para los directivos de la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., conocer en qué medida la realización de la Auditoría de Gestión permitirá evaluar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos y materiales, como una herramienta en la toma de decisiones con la finalidad de lograr los objetivos y el desarrollo empresariales.

1.1.1 Formulación del Problema

¿CÓMO INCIDE LA FALTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA GRUBALUZON CÍA. LTDA., DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2015". EN EL LOGRO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EMPRESARIAL.

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo se centrará en la evaluación de la Auditoría a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., del Cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, Periodo 2014", con la finalidad de ayudar a la compañía a buscar alternativas de mejoramiento continuo para la compañía.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

En la actualidad debido a los constantes cambios tecnológicos, sociales y económicos en el que nos desarrollamos, vemos la necesidad primordial que las Compañías utilicen y aprovechen de una forma eficiente sus recursos humanos y económicos con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes y a su vez obtener mayores beneficios.

Toda empresa depende cada vez más de que su estructura empresarial esté alineada con su misión, visión y objetivos ya que detrás de cada uno de los objetivos existen un conjunto de actividades que a su vez forman parte del proceso para el bienestar y desarrollo de la compañía.

La falta de instrumentos que le permitan a las compañías evaluar de manera permanente las posibles irregularidades de cada una de sus operaciones es uno de sus mayores problemas, por ello es importante idear un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar en todas sus áreas de la institución.

Al aplicar la Auditoría de Gestión a la Compañía se está contribuyendo a establecer niveles de eficiencia y eficacia mediante la toma de decisiones por parte de sus ejecutivos con respecto al aprovechamiento de sus recursos para la obtención de buenos resultados, por ello es factible establecer varios puntos de soporte que ayudarán a establecer las herramientas necesarias para mantener un buen sistema de inspección y verificación que en el corto plazo que servirán para evaluar si los procedimientos implantados son los adecuados así como conocer los que proporcionan una mayor eficacia a las relaciones entre la organización y su entorno y la eficiencia de sus estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Así, la importancia práctica justifica la realización del presente trabajo de investigación, ya que los resultados que se obtengan contribuirán en el desarrollo de la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados, basándose en una rentabilidad estable; así como el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Gerencia lo aplique haciendo que este trabajo sea netamente constructivo; en forma simultánea, la investigación servirá también como un pre requisito para mi incorporación como Licenciada en el área de Contabilidad y Auditoría.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015, para mejorar el grado de eficiencia y eficacia con que se operan los recursos humanos y materiales disponibles en la compañía.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., aplicando las fases de la auditoría de gestión para evaluar la situación económica e identificar los hallazgos respaldadas con las evidencias.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., del área administrativo, Financiero y Operativo.
- Emitir el informe de Auditoría de Gestión sobre los hallazgos para la toma de decisiones que permitan mejorar la situación actual de la compañía.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se conceptualiza los principales aspectos a considerar en la ejecución de la auditoría de gestión, tanto como sus definiciones, técnicas, pruebas, referenciación, informe, etc.

2.1 ORÍGENES DE LA AUDITORÍA

Existe evidencia de que algunos tipos de auditoría se practicaron en los tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio; surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas en 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley. Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la medición del fraude. También reconocida como una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de pequeñas y grandes empresas. (SUÁREZ A. , 2008).

2.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el

carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

A partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. En la primera mitad del siglo XX una auditoría se dedicaba solo a descubrir fraudes.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2011, págs. 1-2).

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar este tipo de auditoría.

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

2.3 ADMINISTRACIÓN

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Su exponente fue **Henry Fayol en 1916** quien expuso su teoría en su famoso libro *Administration industrielle et générale* publicado en París. La exposición de Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, inicia con la concepción anatómica y estructural de la organización. (FAYOL, 1916).

2.3.1 Etapa de la Administración

Según (FAYOL, 1916). La definición de etapas de administración Fayol manifiesta lo siguiente.

1. **Planificar.** (Pronóstico y plan). Examinando el futuro y elaborando un plan de la acción. Los elementos de la estrategia.
2. **Organizar.** Definir la estructura, material y humana, de la empresa.
3. **Dirigir.** Mantener fluidas las actividades del personal.
4. **Coordinar.** Unificar y armonizando toda la actividad y el esfuerzo.
5. **Controlar.** Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes impartidas.

2.3.2 Principios de Administración de Henri Fayol (1841-1925) son:

1. **División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades. De tal modo pueda ser cada vez más productivo.
2. **Autoridad.** El derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.

3. Disciplina. Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán sólo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.

4. Unidad de comando. Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

5. Unidad de dirección. La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

6. Subordinación del interés individual (al interés general). La Administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.

7. Remuneración. El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

8. Centralización. Éste es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.

9. Cadena escalonada (línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

10. Orden. El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.

11. Acción. En el funcionamiento de un negocio es necesaria una “combinación de amabilidad y justicia”. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.

12. Estabilidad de la contratación del personal. Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

13. Iniciativa. Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la “vanidad personal” de parte de muchos gerentes.

14. Espíritu de cuerpo. La Administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos posibles y disturbar las relaciones armoniosas.” (FAYOL, 1916)

2.4 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

La American Accounting Association ha preparado la siguiente definición general de auditoría:

“La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”. (COOK, WINKLE, 1999, pág. 5).

2.5 TIPOS DE AUDITORÍA

Con frecuencia, se considera que las auditorías se clasifican en tres grandes categorías:

Auditorías Operacionales

Auditorías de Cumplimiento

Auditorías de Estados Financieros (Cook, W, 1999, pág. 5).

2.5.1 Auditoría Operacional

Evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones. Por ejemplo, los auditores pueden evaluar la eficiencia y exactitud del procedimiento de las transacciones de nómina de un sistema de cómputo recién instalado. Otro ejemplo, donde la mayoría de los contadores se sentirían menos calificación, es la evaluación de la eficiencia, exactitud y satisfacción del cliente en el procesamiento de la distribución de cartas y paquetes de una compañía. (Cook, W., 1999, pág. 5).

2.5.2 Auditoría de Cumplimiento

Se realiza para determinar si la empresa auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Una auditoría de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

- Determinar si el personal contable aplica los procedimientos prescritos.
- Revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral.
- Revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas. (Arens, R., Elder, B., 2007, pág. 14).

Prácticamente en cada organización privada sin fines de lucro, con políticas prescritas, convenios contractuales y requerimientos legales se requieren de auditorías de cumplimiento.

2.5.3 Auditoría a los Estados Financieros

Se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. Por lo general, los criterios son PCGAs, aunque también es común realizar auditorías de estados financieros preparados utilizando la base de efectivo o alguna otra base de contabilidad adecuada para la organización.

Para determinar si los estados financieros han sido declarados de manera adecuada de acuerdo con los PCGAS el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si los estados contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas. (Cook, W., 1999).

2.6 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría según la naturaleza del profesional se clasifica de la siguiente manera:

Según J.W. Cook, G.M. Winkle, la Auditoría dependiendo de la procedencia del Auditor, se puede clasificar en:

2.6.1 Auditoría Interna:

Cuando la auditoría es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes están siendo revisados, el examen se conoce como auditoría interna, y a quienes llevan a cabo el examen se les da el nombre de auditores internos. Dentro de una organización los auditores internos deben ser independientes de aquellos cuyos trabajos revisan. Ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes directamente a alguien en las áreas administrativas más altas de la organización.

Al revisar el sistema de información interna el auditor interno determina si el sistema ha sido diseñado de manera efectiva para comunicar las instrucciones de la dirección, recopilar la información necesaria e informar a la dirección de los resultados de las actividades de las operaciones. (Cook, W., 1999).

2.6.2 Auditoría Externa:

La mayor parte de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos, tales como: bancos, otros acreedores, propietarios y probables inversionistas, con frecuencia los usuarios externos exigen que la información contable sea revisada por un auditor independiente. Por lo general esto lo realiza un contador público quién lleva a cabo el papel de auditor independiente, el mismo que emite un informe a dichos grupos ajenos a la empresa que confían en su dictamen. Su dictamen

no está desviado por las necesidades o deseos de algún grupo de usuarios en particular. (Cook, W., 1999).

2.7 POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

Según el Manual de Auditoría Financiera de la Contraloría General del Estado, la Auditoría dependiendo del Área de Aplicación, se puede clasificar en:

2.7.1 Auditoría Financiera:

El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente. La frase usada para expresar la opinión de auditor se “presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales”. (Cook, W., 1999).

2.7.2 Auditoría Administrativa:

Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones. (Cook, W., 1999).

2.7.3 Auditoría de Gestión:

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una empresa programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Cook, W., 1999).

2.7.4 Exámenes Especiales:

Consiste en el estudio, verificación y evaluación de aspectos limitados y específicos o de una parte de las operaciones financieras o administrativas de una compañía o empresa, realizados con posterioridad a su ejecución y con sujeción a las normas y procedimientos de auditoría aplicables, con el objeto de formular el correspondiente informe de los resultados obtenidos, a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones como producto de tales labores. (Cook, W., 1999).

2.8 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

2.8.1 Técnicas de verificación ocular

Entre las técnicas de verificación ocular tenemos las siguientes:

2.8.1.1 Comparación.

La comparación es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos. Normalmente se comparan los gastos efectuados por conceptos y de un año a otro, para determinar los aumentos o disminuciones significativos que merezcan una revisión detenida. Son comparables los saldos de activo y pasivo de un año a otro, para establecer si existen cambios importantes. (FRANKLIN E. , 2000, pág. 5)

2.8.1.2 Observación

Es el examen de la forma como se ejecutan las operaciones, es considerada la técnica más general y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases de un examen. Por

medio de ella, el auditor verifica ciertos hechos y circunstancias, principalmente relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta, de cómo el personal realiza las operaciones.

2.8.1.3 Revisión selectiva

Es el examen ocular rápido, con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. Constituye una técnica frecuentemente utilizada en áreas que por su volumen u otras circunstancias no están contempladas en la revisión o estudio más profundo. Consiste en pasar revista rápida a datos normalmente presentados por escrito.

2.8.1.4 Rastreo

El rastreo consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica, es seguir un asiento en el diario hasta su pase a la cuenta del mayor general, a fin de comprobar su corrección.

2.8.2 Técnica de verificación verbal

Entre las técnicas de verificación verbal tenemos como única la indagación.

2.8.2.1 Indagación

A través de las conversaciones, es posible obtener información verbal. La respuesta a una pregunta de un conjunto de preguntas, no representa un elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

2.8.3 Técnicas de verificación escrita

Entre las técnicas de verificación escrita tenemos: el análisis, la conciliación y la confirmación.

2.8.3.1 Análisis

Analizar una cuenta es determinar la composición o contenido del saldo y verificar las transacciones de la cuenta durante el período, clasificándolas de manera ordenada y separar en elementos o partes.

Se puede analizar una cuenta tomando de su registro las transacciones en detalle o en forma selectiva. Otra forma consiste en presentar varias clases o grupos de gastos de una misma naturaleza.

2.8.3.2 Conciliación

Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

La conciliación bancaria constituye la práctica más común de esta técnica, que implica hacer concordar el saldo de una cuenta auxiliar según el banco, con el saldo según el Mayor General de Bancos. Siempre que existan dos fuentes independientes de datos originados de la misma operación, la técnica de la conciliación es aplicable.

2.8.3.3 Confirmación

Consiste en cerciorarse de la autenticidad de la información de los activos, pasivos, operaciones, entre otros, que revela la empresa, mediante la afirmación o negación escrita de una persona o institución independiente y que se encuentra en condiciones de conocer y certificar la naturaleza de la operación consultada.

2.8.4 Técnicas de verificación documental

Entre las técnicas de verificación documental tenemos: la comprobación y la computación.

2.8.4.1 Comprobación

La comprobación constituye la verificación de la evidencia que sustenta una transacción u operación, para comprobar la legalidad, propiedad y conformidad con lo propuesto. Así, tenemos que para efectos contables, los documentos de respaldo (facturas, cheques, papeles fiduciarios, contratos, órdenes de compra, informes de recepción,) sirven para el registro original de una operación, constituyendo una prueba de la propiedad.

2.8.4.2 Computación

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las operaciones efectuadas. Las sumas de los registros de entrada original, los saldos de las cuentas de mayores generales y auxiliares, las multiplicaciones y sumas de inventarios, los cálculos de depreciación, amortización, remuneraciones, intereses, facturas, entre otros, requieren ser revisados.

2.8.5 Técnicas de verificación física

Entre las técnicas de verificación física tenemos como única la inspección.

2.8.5.1 Inspección

La inspección consiste en la constatación o examen físico y ocular de los activos, obras, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y propiedad. La aplicación de esta técnica es sumamente útil, en lo relacionado con la constatación de valores en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos, tales como documentos a cobrar o pagar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

2.8.5.2 Otras técnicas de Auditoría

El Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras (ILACIF) propone otras técnicas de auditoría:

- Pruebas selectivas a juicio del auditor.
- Muestreo estadístico.
- Síntomas.
- Intuición.
- Sospecha.

2.9 AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)” (MALDONADO, 2006).

2.10 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión está dirigida al Grubaluzon Cía. Ltda.

2.9.1 Motivo

La presente auditoría está encaminada a evaluar y revisar el desempeño del personal de la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., con la finalidad de determinar la eficiencia, eficacia y ética en el uso y manejo de los recursos que están a su disposición, verificando si estos están siendo optimizados de forma adecuada y si se cumplen los objetivos institucionales.

2.9.2 Componentes a Auditar

Los componentes objeto de la presente auditoría de gestión al área administrativa de la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., son: el personal y su desempeño, procesos administrativos y su cumplimiento.

2.10 INFORME COSO

Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo(gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarle seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñán G. , 2006).

COSO I

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

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

COSO II

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

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

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

COSO III

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

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

2.10.1 Componentes del control interno Método COSO 1

(MANTILLA A. , 2004) Menciona como componentes del COSO I;

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Sistemas de información y comunicación
- e) Seguimiento

2.11 FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Tabla 1:

Fases del Proceso de Auditoría de Gestión

FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Programa de Planificación Preliminar
Memorado Planificación Preliminar
Visita a la instalaciones
Cocimiento general de la compañía
Contrato de auditoría
Elaboración del Cronograma de Auditoría
FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Programa de Auditoría de Control Interno
Control Interno Método COSO 1.
Matriz de Riesgo y confianza
Resumen de la evaluación de control Interno
Informe de Control Interno
FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS
Programa de Auditoría de áreas críticas
Indicadores de Gestión
Hojas de Hallazgos.
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORÍA
Informe de Auditoría de Gestión
FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN
Toma de Decisión Gerente General.

Fuente: Auditoría de Gestión, Milton K. Maldonado E., 3ra edición 2009.

2.12 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor” (MALDONADO, 2006, pág. 62).

2.13 EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión”

Para que ésta información sea valiosa, se requiere que la evidencia sea **competente**, es decir con calidad en relación a su relevancia y confiabilidad y **suficiente** en términos de cantidad, al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia. (BONILLA, 2009).

2.13.2 Suficiente:

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho. (BONILLA, 2009).

2.13.3 Competente

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable. (BONILLA, 2009).

2.13.4 Pertinente

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría. Además de las tres características mencionadas de la evidencia (suficiencia, pertinencia y competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia, credibilidad, oportunidad y materialidad. Existen cuatro tipos de evidencia de auditoría que son:

- **Evidencia Física:** Muestra de materiales, mapas, fotos.
- **Evidencia Documental:** Cheques, facturas, contratos, etc.
- **Evidencia Testimonial:** obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- **Evidencia Analítica:** datos comparativos, cálculos, etc.

2.14 RIESGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, al igual que la auditoría financiera.

2.14.2 Riesgo Inherente

“El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta

cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias” (MALDONADO, 2006, pág. 62).

2.14.3 Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.

2.14.4 Riesgo de Detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. (MALDONADO, 2006, págs. 59-60).

2.15 MARCAS Y REFERENCIAS DE AUDITORÍA

Las marcas y referencias constituyen un factor muy importante para el desarrollo de una auditoría de gestión.

2.15.2 Marcas.

Denominados también “códigos o claves de auditoría”, constituyen los signos convencionales y distintivos que emplea el auditor para identificar el tipo de trabajo realizado y las pruebas y los procedimientos aplicados, que se reflejan en los papeles de trabajo de auditoría.

Las marcas del auditor se dejan puestas también en los registros y documentos de la compañía examinada, para determinar el progreso de su labor y como constancia de los actuado, así como recordatorio del trabajo ya ejecutado por el auditor.

Es básico que, en los papeles de trabajo, indique con claridad el significado de cada marca de auditoría empleada, con el propósito de que, tan el auditor que efectuó el

examen como otras personas, comprendan dicho significado aun después de años de haberse realizado un examen de auditoría. Dávalos (1990).

Objetivos de las marcas de auditoría.

Entre los objetivos de las marcas de auditoria tenemos:

- a. Dejar constancia del trabajo realizado.
- b. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- c. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- d. Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

Tabla 2:

Esquema de marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Hallazgo de Auditoría
//	Duplicidad de Funciones
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
Δ	Inexistencia de manuales
Đ	Documento mal estructurado
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Fuente: Milton K: Maldonado
Elaborado por: La Autora

Las marcas de auditoría sirven para abreviar una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el examen.

2.15.3 Índices y Referencias

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite. “Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación, esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo”.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

Tabla 3:
Esquema de índices y referencia de Auditoría

PP	Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica
CCI	Evalúe el control interno a través de cuestionarios especiales - COSO I
MRC	Matriz de riesgo y de confianza en el control interno general.
PCI	Puntos de Control Interno
ICI	Informe de Control Interno
AG	Ejecución de Auditoría de Gestión
H/H	Hoja de Hallazgos

Fuente: Milton K: Maldonado
Elaborado por: La Autora

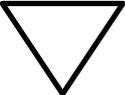
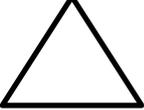
2.16 FLUJO-GRAMA

Es un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general (GOMEZ, 1997).

Simbología y significado

Tabla 4:

Símbolos y significados del flujograma

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FIGURA
Óvalo o Elipse:	Inicio y Final: (Abre y cierra el diagrama).	
Rectángulo:	Actividad: (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).	
Rombo	Decisión: (Formula una pregunta o cuestión).	
Círculo	Conector: (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento)	
Triángulo boca abajo	Archivo definitivo: (Guarda un documento en forma permanente).	
Triángulo boca arriba:	Archivo temporal: (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).	
Documento	Documento: Representa un documento en general o es la fase del proceso que produce un documento.	
Multidocumentos	Igual que el documento, excepto, bueno, varios documentos. Esta forma no es tan de uso general como la forma de diagrama de flujo de documentos, incluso cuando están implicados varios documentos.	

Fuente: (GOMEZ, 1997)
Elaborado por: La Autora

2.15 INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

Características

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo.
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones.
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no son aplicables. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2011).

Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

Visión

Visión = (Empleados que la conocen)/ (Total Empleados)

Misión

Misión = (Empleados que la conocen)/ (Total Empleados).

Objetivos

Objetivos= (Objetivos alcanzados)/ (Objetivos definidos)

Estrategias

Estrategias= (Estrategias Implementadas)/ (Total Estrategias)

Políticas

Políticas= (Políticas aplicadas)/ (Políticas establecidas)

2.15.1 Indicadores Cuantitativos

Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: Indicadores de volumen de trabajo, de eficacia, de eficiencia, de economía, de efectividad.

Indicadores de Eficacia

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado. En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

Indicadores de Eficiencia

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia programática}}{\text{Eficiencia presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles. La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestario.

Partiendo del supuesto anterior, la eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestario, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa y una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

2.15.2 Indicadores Cualitativos:

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Criterios para identificar un indicador:

- Simples y claros.
- Representativos.
- Investigativos.
- Comparables.
- Estables.
- Relación costo – efectividad.

Criterios para seleccionar indicadores

- Identificar el proceso y actividades críticas a medir.
- Establecer metas de desempeño o estándares.
- Establecer medición de desempeño.
- Identificar las partes responsables.
- Recopilar los datos.
- Analizar y reportar el actual desempeño.
- Comparar el actual desempeño con las metas o estándares.
- Determinar si las acciones correctivas son necesarias.
- Hacer cambios, para que el proceso concuerde con las metas o estándares.
- Determinar si nuevas etapas o nuevas medidas son necesarias.

2.16 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes procedimientos de auditoría, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y según el interés para la organización auditada. (FERNÁNDEZ, 2011).

2.16.1 Atributos de Hallazgo:

Condición.- La realidad encontrada. Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente. (FERNÁNDEZ, 2011).

Criterio.- Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Causa.- Qué originó la diferencia encontrada; Razones de desviación. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor. (FERNÁNDEZ, 2011).

Efecto.- Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos. (FERNÁNDEZ, 2011).

2.17 IDEA A DEFENDER

2.17.1 Idea General

La Realización de la Auditoría de Gestión, mejorara el funcionamiento, de la eficiencia, eficacia y economía de compañía Grubaluzon Cía. Ltda., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

2.18 VARIABLES

2.18.1 Variable independiente

Auditoría de Gestión

2.18.2 Variable dependiente

Eficiencia, Eficacia, Economía.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Gestión a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., la cual se desarrolló mediante la aplicación de la siguiente modalidad:

Para tratar los aspectos teóricos necesarios en el desarrollo de la investigación, se realizó consultas de fuentes primarias, secundarias y de campo:

Primarias.- Se utilizó para obtener datos que son los documentos proporcionados para la institución, entrevistas con los directivos, coordinadores y cuestionarios para los trabajadores:

Secundarias.- Se tomó en cuenta fuentes de investigación como la internet, libros y boletines relacionados con el tema.

De campo.- Se utilizó datos y estadísticas para determinar la situación de la institución, lo que permitió obtener criterios fidedignos de su realidad y poder conocer a fondo el problema a fin de obtener respuestas que favorezcan la realidad de la compañía.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo: bibliográfica, descriptiva y explicativa, la misma que se detalla a continuación:

3.2.1 Bibliográfica

Porque se realizó consultas en libros, folletos y revistas científicas, sobre los datos informativos de la Contabilidad, Auditoría de gestión y de los procesos de administración de la compañía.

3.2.2 Descriptiva

Se utilizó este tipo de investigación porque se describe la forma de cómo está estructurada la organización administrativa y financiera en la compañía.

3.2.3 Explicativa

Mediante este tipo de investigación se explicaron las causas reales del problema y en las condiciones que opera, llegar a deducciones y las recomendaciones que se puedan realizar.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. En el cual han considerado los empleados y socios de la compañía.

Tabla 5:

Datos Población

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Personal Administrativo	10
Personal Operativo	23
Total	33

Fuente: Grubaluzon Cía. Ltda.
Elaborado por: Mariana Ubidia

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de la auditoría de Gestión a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., fueron los siguientes:

- **Método Analítico**

Permitió realizar el análisis de la información financiera-Administrativa obtenida de conformidad con las leyes, normas, ordenanzas y reglamentos, respecto de la gestión administrativa desarrollada por parte de las autoridades de la compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

- **Método Inductivo**

Este método se utilizó en la ejecución de la auditoría de Gestión, al realizar el estudio de las cuentas de los Estados Financieros, y permitieron formular conclusiones de carácter general, con el propósito de dar una opinión razonable y profesional sobre la situación real de la compañía.

- **Método Deductivo**

Este método se utilizó mediante la aplicación de un estudio lógico que parte de lo general a lo específico, es decir, se aplicó en la fase de la planificación de la auditoría en lo concerniente a la evaluación de control interno, la misma que sirvió de base para analizar la eficiencia de la gestión administrativa de la institución.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la elaboración del trabajo investigativo fueron las siguientes:

- **Entrevista**

Se utilizó en la elaboración de la planificación preliminar, entrevista que sirvió de base para la elaboración de la auditoría de Gestión, permitiendo conocer de manera eficaz la información general de la compañía y las principales actividades que realizan.

- **Encuesta**

Se aplicaron a todos los servidores de la institución, con el objeto de conocer las opiniones de los las personas encuestadas y tener un conocimiento más profundo de los aspectos relacionados con la investigación. Con los datos obtenidos se pudo verificar las debilidades y falencias existentes en la aplicación del control interno.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron para la obtención de la información fueron los siguientes:

- **Cuestionario**

Se aplicó con el propósito de recolectar los datos y detectar las debilidades y falencias existentes en la aplicación del control interno, las mismas que se realizaron con preguntas cerradas.

- **Guía de entrevistas**

Éste instrumento se utilizó con la finalidad de conocer las principales actividades y la historia de la institución.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

“Auditoría de Gestión a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda.,
Cantón Francisco de Orellana,
Provincia de Orellana,
Periodo 2015”.

CONTENIDO MARCO PROPOSITIVO

DESCRIPCIÓN	REF
4.1 FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	PP
4.2 FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	PE
4.3 FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS	DH
4.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORÍA	CR
4.5 ASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES	

**4.1 FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN Y
NORMATIVA**

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

Cantón Francisco de Orellana

Provincia de Orellana

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Familiarización

Planificación Preliminar

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Planificación Preliminar
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

PP 1/1

Objetivo: Conocer la compañía y obtener evidencia suficiente y competente actualizada de la información existente en la Compañía, para su debido análisis y posterior procesamiento.

Tabla 6:
Programa de Planificación Preliminar

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Elabore el memorando de Planificación Preliminar.	MPP	M.A.U.C.	10/02/2016
2	Efectué una visita preliminar a las instalaciones de la compañía.	VPI	M.A.U.C.	11/02/2016
3	Conocimiento de la compañía: <ul style="list-style-type: none"> • Reseña Histórica • Base Legal • Organigrama Estructural • Organigrama Funcional • Misión, Visión, Valores • Objetivos de la compañía • Actividad Principal • Actividad Secundaria 	CGC	M.A.U.C.	25/02/2016
4	Realice el contrato de auditoría.	CA	M.A.U.C.	29/02/2016

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Memorando Planificación Preliminar
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

MPP
1/2

Oficio No.10-02-2016AI-01

Riobamba, 10 de Febrero del 2016

Quien suscribe Mariana Alexandra Ubidia Cazar, hago de su conocimiento y aceptación que se llevará al cabo la próxima auditoría a la compañía, la cual se realizará a partir del día 01 de marzo del año en curso y que abarca el año fiscal 2015.

Por lo que le solicito que tome las acciones necesarias para que el proceso de revisión pueda llevarse a cabal satisfacción, así como que preste todo el apoyo necesario a la firma auditora para que pueda cumplir con su cometido en óptimas condiciones.

Nota: Adjunto Memorando Planificación Preliminar presentada por la firma de auditoría.

Cordialmente

Mariana Ubidia
AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Memorando Planificación Preliminar
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

MPP
2/2

Motivo del examen

La auditoría de gestión a la Compañía Cía. Ltda., del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015, se ejecutó para dar cumplimiento al Oficio No.10-02-2016AI-01.

Objetivos del examen:

Realizar un diagnóstico a la compañía Grubaluzon Cía. Ltda., para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.

Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2015; para medir el cumplimiento de las competencias de la compañía, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

Objetivos Específicos

- Evaluar el control interno mediante el sistema COSO I.
- Generar indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño del talento humano.
- Construir los respectivos hallazgos de auditoría de gestión.
- Dar lectura al borrador del informe de auditoría de gestión.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	10/02/2016
Revisado por:	E.V.C.M	12/02/2016

4.1.2 Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Visita a las instalaciones
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

VPI
1/1

Visita Preliminar – Instalaciones de la Compañía

CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

LOCALIZACIÓN

La Compañía de Grubaluzon Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

INSTALACIONES

El día 22 de febrero del presente año, siendo las 08h00 am, se ha empezado el recorrido por las instalaciones de la compañía:

- Existen dos establecimientos en las siguientes direcciones:
 - Orellana / Francisco de Orellana / Quito s/n y Cuenca
 - Orellana / La Joya de los Sachas / Principal s/n y 2
- Hay un despacho exclusivo para el Sr. Gerente y contabilidad, mientras que el resto del personal trabaja en despacho de abastos.
- Luzón Lanche Lida Isabel
- Cedeño Echeverría Enrique Oswaldo
- Quezada Sanmartín Johanna Jacqueline

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.1.3 Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC
1/6

Información del Contribuyente

Razón Social:	GRUBALUZON CIA. LTDA.
RUC:	2290326047001
Nombre Comercial:	COMISARIATO FAMILIAR
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.
Fecha de inicio de actividades	19-03-2014
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	14-10-2015

Reseña Histórica

En el año de 1992 nace una pequeña tienda de abarrotes llamada Doña Lidita la cual se ubica en las calles Napo entre Quito y Cuenca en la ciudad de Orellana (Coca), la misma que contaba con productos básico como son: arroz, azúcar, aceite, pan, leche y cierta variedad de legumbres, la misma que era administrada por la Sra. Lida Luzón y su esposo el Sr. Oswaldo Basantes.

Transcurrió el tiempo y la demanda de clientes fue creciendo y se vio la necesidad de contratar personal para que ayuden en la facturación y atención al cliente, ya que esta se llevaba en forma manual y todos los registros se hacían en cuadernos con su fecha respectivas; fechas de entradas y salidas de productos.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC
2/6

Reseña Histórica

El negocio fue creciendo poco a poco y en vista de esto se fueron automatizando los procesos ya que la demanda de productos era mayor y se necesitaba contar con una variedad más amplia y surtida de mercadería, para tener un mejor control se adquirió un software contable que se llamaba SAFI con el propósito de permitir el control administrativo financiero contable de las transacciones diarias.

Como toda persona natural al momento que inicia sus actividades lo hace como un contribuyente no obligado a llevar contabilidad, de la misma forma se procedió al empezar la actividad comercial, pero una vez que transcurrió el tiempo las compras y ventas fueron creciendo la propietaria fue designada por el SRI como obligada a llevar contabilidad y por ende se tuvo que contratar a una profesional como contadora la Dra. Patricia Vega, misma que aportó con ideas innovadoras y los procesos se fueron diversificando y automatizando aún más, y se vio la necesidad de contratar más personal, a su vez se realizó una inversión en cuanto a infraestructura y personal, para poder brindar un espacio más amplio a nuestros de clientes.

En vista que en ese tiempo el software que se contaba no reunía con todas las características que se requería se adquirió otro sistema contable que era VISUAL FACT 5, que permitía un control total de todas las operaciones diarias de la empresa e incluso tenía puntos de ventas por cada usuario para que se pueda dar una atención a los clientes en forma personalizada es decir cada usuario realizaba la cuenta y cobraba el mismo.

Una vez el negocio posesionado en el mercado se aprovechó varias oportunidades de construir la segunda planta donde iba a funcionar los productos de aseo y limpieza en un lado y en otra parte los productos de bazar y ropa pero en pocas cantidades.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC
3/6

Reseña Histórica

Como las políticas contables y de control van cambiando en forma significativa se volvió a actualizar el software contable para brindar mejor información al SRI y en relación a esto a nuestros clientes de la misma manera, el cambio al principio fue un poco caótico ya que no se podía cerrar el negocio y no se tuvo mucho tiempo de interacción con el nuevo sistema, pero todos estos inconvenientes se superaron de la mejor manera logrando una armonía laboral.

Es así como este negocio se ha ido fortaleciendo y creciendo cada día más, con el apoyo, colaboración y esfuerzo que cada uno de nosotros que hemos venido aportando al punto de contar hoy en día con cuatro plantas en la misma que se encuentran distribuidos los productos de la mejor manera y nuestros clientes pueden realizar sus compras de una forma satisfactoria.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC
4/6

Base Legal

La Compañía Grubaluzon Cía., Ltda., están constituidas mediante escritura pública con fecha viernes siete de marzo del año 2014, a las 10:30, quedando inscrito el presente nombramiento de Gerente de la Compañía a favor de la señora: Luzón Lanche Lida Isabel, bajo el número 42, folio Número 42, tomo 1 del libro de inscripciones del 2014.

Grubaluzon se rige bajo las leyes de la **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, LEY DE LORTI, MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.**

Grubaluzon inicia con un capital social de \$25, 000,00

Actividad Principal

Venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC 5/6

Nómina del Personal

#	NOMBRE	CARGO	TÍTULO	TIEMPO DE SERVICIO
1	Luzón Lanche Lida Isabel	Gerente	Secundaria Contable	2 años
2	Cedeño Echeverría Enrique Oswaldo	Contador	Ing. Contable	2 años
3	Quezada Sanmartín Johanna Jacqueline	Auxiliar Contable	Bachiller Contable	2 años
4	Gordon Granda Pamela Biviana	Jefe Vigilancia Interna	Ing. Administración de Empresas	2 años
5	Quispe Ayala Nancy Guadalupe	Jefe de Área	Bachiller en Contabilidad	2 años
6	Ríos Ibáñez Jaime Daniel	Digitador	Bachiller Informático	2 años
7	Terán Piedra Inés Margarita	Recaudadora	Bachiller Contable	2 años
8	Armijos Abarca Wellington Alejandro	Auxiliar de Bodega	Bachiller en Informática	2 años
9	Moreno Collahuazo Juan Alberto	Auxiliar de Bodega	Bachiller en Informática	2 años
10	Vélez Jara Víctor Iván	Bodeguero	Bachiller en Informática	2 años
11	Astudillo Ríos Mery Geovanna	Perchador	Bachiller Sociales	2 años
12	Ávila Quito Edwin Ricardo	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
13	Castro Llerena Verónica Margarita	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
14	Chonillo Vélez Freddy Antonio	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
15	Córdova Mendoza Carlos Javier	Perchador	Bachiller Sociales	2 años

16	Estrada Chimborazo Pablo David	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
17	Garofalo García Bryan Alexander	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
18	Guamán Jiménez Mayra Silvana	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
19	Pincay Martillo Juan Eduardo	Perchador	Bachiller Sociales	2 años
20	Vergara Mora Kevin Alexander	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
21	Villavicencio Aguirre Wendy Paola	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
22	Bustamante Rosario Sandro Euclides	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
23	Carreño Esterilla Verónica Jazmín	Cajero	Bachiller Sociales	2 años
24	Cedeño Veliz Alex Manuel	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
25	López Méndez Viviana Lorena	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
26	Nieto Macías Megan Nicole	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
27	Pincay Mendoza Ronald Ronald	Perchador	Bachiller Sociales	2 años
28	Rivera Sánchez Nilson Leonel	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
29	Romero Pincay Jonathan Alex	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
30	Santander Delgado Willian Arley	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
31	Vega Curay Marisol Ahide	Perchador	Bachiller Sociales	2 años
32	Morocho Cubi María Lucrecia	Perchador	Bachiller en Informática	2 años
33	Simbaña Caza Carlos Julio	Perchador	Bachiller en Informática	2 años

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Conocimiento General de la Compañía
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CGC
6/6

Nómina de Socios

#	NOMBRE	CEDULA	% ACCIONES
1	Luzón Lanche Lida Isabel	1500289564	100%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	25/02/2016
Revisado por:	E.V.C.M	29/02/2016

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CONTRATO DE AUDITORÍA GESTIÓN

Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte la **Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.**, domiciliada en el cantón Francisco de Orellana, con RUC 2290326047, representada por la Señora Luzon Lanche Lida Isabel a quien en adelante y para efectos del presente contrato se le denominará **CONTRATANTE**; y por la otra parte Mariana Alexandra Ubidia Cazar, con domicilio principal en el cantón Francisco de Orellana, debidamente autorizadas y por sus propios derechos, a quienes en adelante se les denominará **CONTRATISTAS INDEPENDIENTES S.A.**; para celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión que se regirá bajo las siguientes cláusulas:

Primera.- Objeto: La contratista independientes se obligan a cumplir la labor de Auditoría de Gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., de acuerdo con lo establecido por la Ley y en un todo de conformidad con la propuesta que presentó el Contratante en el mes de marzo de 2016, que para el efecto de descripción de funciones se considera incorporada al presente contrato.

Segunda.- Duración: El presente contrato tendrá una vigencia de seis (6) meses, comprendido desde el 01 de Enero de 2016 hasta el 30 de Junio de 2016, entendiéndose que el periodo sobre el cual se ejecutará el trabajo es el año calendario comprendido entre el 01 de Enero y el 30 de Junio de 2016.

No obstante lo anterior, la Contratista Independiente continuarán ejerciendo con las labores contratadas sin solución de continuidad hasta tanto no sea expresamente notificado por el CONTRATANTE, la intención de dar por terminado el presente contrato y en todo caso de conformidad con lo estipulado en la cláusula novena de este contrato.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Contrato de Auditoría

CA
2/4

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Tercera.- Valor y Forma de Pago: El contratante reconocerá a la contratista independiente, como precio de este contrato y por la sola prestación de servicios descritos en la propuesta: Cláusula Primera de este documento, honorarios por la suma \$3.600,00, los que se pagarán en dólares americanos.

Cuarto.- Designaciones: Para el correcto cumplimiento de los términos del presente contrato, la Contratista Independiente designarán a las personas que habrán de cumplir con las obligaciones que por este contrato asumen, personal que debe llenar los requisitos exigidos por ley para este tipo de funciones; entre estas personas y el contratante no existirá ninguna relación de carácter laboral, y por ende, el pago de sus salarios y demás prestaciones sociales es responsabilidad exclusiva de la Contratista Independiente.

Nota: Además del citado personal, el contratante designará de su nómina a los funcionarios para que presten la colaboración en la presente Auditoría de Gestión.

Quinta.- Obligaciones del Contratante: Además de las obligaciones generales derivadas del presente contrato, el Contratante se compromete a:**a)** Prestarle toda la colaboración que soliciten las Contratistas Independientes, facilitándoles toda la documentación que se requiera para el correcto cumplimiento de sus funciones; y,

b) En caso de documentos que deban ser revisados y/o certificados por la Contratista Independiente para su posterior presentación a entidades oficiales o particulares, El Contratante se obliga a entregar dichos documentos a la Contratista Independiente con no menos de cinco (5) días hábiles de anticipación a la fecha de vencimiento de su presentación.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Contrato de Auditoría

CA
3/4

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Nota: En caso de incumplimiento de cualesquiera de estas obligaciones por parte del Contratante, en especial la contenida en el literal b) de ésta cláusula, la Contratista Independiente no serán responsables por demoras en la presentación de los documentos a las autoridades que lo requieran, pudiendo, además dejar constancia de las salvedades que consideren oportunas y quedando absolutamente libre de responsabilidad por errores u omisiones en que haya incurrido el Contratante al diligenciar los documentos respectivos.

Sexta.- Obligaciones de la Contratista Independiente: La Contratista Independiente se obligan única y exclusivamente a la realización de las labores descritas en la propuesta presentada al Contratante y son las que corresponden a la ejecución de la presente Auditoría de Gestión.

Séptima.- Lugar de Prestación del Servicio: El servicio contratado por el Contratante se prestará en el cantón Francisco de Orellana y se extenderá a otros lugares cuando por razón del servicio contratado se presentan circunstancias que lo requieran.

Octava.- Domicilio Contractual: Para efectos de ley, las partes acuerdan como domicilio contractual el cantón Francisco de Orellana en dirección Calle Quito y Cuenca esquina.

Novena.- Terminación del Contrato: Sin perjuicio de lo dispuesto en la cláusula segunda de este documento, el Contratante podrá dar por terminado este contrato en forma unilateral sujetándose a las siguientes previsiones: **a)** Antes del cumplimiento del plazo inicialmente pactado de seis (6) meses; y, **b)** en cualquier momento, cancelando a las Contratistas Independientes el precio total acordado en la cláusula segunda. El aviso de determinación del contrato debe ser notificado a la Contratista Independiente con no menos de treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha efectiva de dicha terminación.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Contrato de Auditoría

CA
4/4

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Décima.- Dotaciones y Recursos: El Contratante facilitará a la Contratista Independiente el espacio físico, así como los elementos necesarios requeridos para el desempeño de su labor, tales como equipo de cálculo, mesas, sillas, etc.

Décima Primera.- Autonomía de la Contratista Independiente: En el desarrollo del presente contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión, las Contratistas Independientes actuarán con total libertad y autonomía técnica y directiva en el desarrollo del presente trabajo.

Décima Segunda.- Gastos: Los gastos en que se incurra como consecuencia de la celebración del presente contrato, como el pago del impuesto, publicaciones, etc., serán sufragados en partes iguales por parte de los contratantes.

Para constancia se firma en la ciudad de Francisco de Orellana, a los 26 días del febrero del año 2016.

Contratante

Contratista Independiente

Luzon Lanche Lida Isabel
C.I.: 1500289564

Mariana Alexandra Ubidia Cazar
C.I.: 0603478165

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	29/02/2016
Revisado por:	E.V.C.M	29/02/2016

4.2 FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

MÉTODO COSO I

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

Cantón Francisco de Orellana

Provincia de Orellana

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Evaluación del Sistema de Control Interno

Planificación Específica

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.2.1.1 Programa Evaluación del C.I.
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

PE 1/1

Objetivo General

- Evaluar la eficiencia y solidez del Sistema de Control Interno implantado por la Administración de la institución.

Tabla 7:

Programa de Evaluación de Control Interno

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIAZDO POR	FECHA
1	Evalúe el Control Interno a través de cuestionarios especiales – COSO I <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control • Información y Comunicación • Supervisión y Monitoreo 	CCI CCI-AMC CCI-ER CCI-AC CCI-IC CCI-SM	M.A.U.C	01/03/2016 A 15/03/2016
2	Realice la matriz del nivel de Riesgo y Confianza.	MCR	M.A.U.C	21/03/2016
10	Plantee los puntos de Control Interno en caso de encontrar áreas críticas	ACCI	M.A.U.C	21/03/2016
11	Redacte el Informe de Control Interno	I-CI	M.A.U.C	25/03/2016

4.2.1.1 Cuestionario Ambiente de Control
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Integridad y Valores Éticos

Objetivo: Determinar si la institución comunica y mantiene una cultura organizacional.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene la compañía un Código de ética para el desarrollo de sus actividades dirigida a la misma?	0	33	La compañía no posee con código de ética *
2	¿En la compañía las autoridades mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores y de conducta?	17	16	
3	¿Se han dictado capacitaciones que refuercen el conocimiento sobre integridad y valores a los empleados de la compañía?	0	33	La compañía no imparte capacitación sobre integridad y valores a los empleados. *
4	¿Se realizan evaluaciones o diagnósticos del Clima Laboral, por su espacio físico y relaciones entre compañeros?	0	33	La compañía no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral *
5	¿La gerencia participa de forma activa en el conocimiento y practica de valores?	33	0	
6	¿Existen sanciones dentro de la compañía por situaciones contrarias a la ética?	20	13	
	TOTAL	Σ=70	Σ=128	

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Integridad y valores Éticos

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 70/198

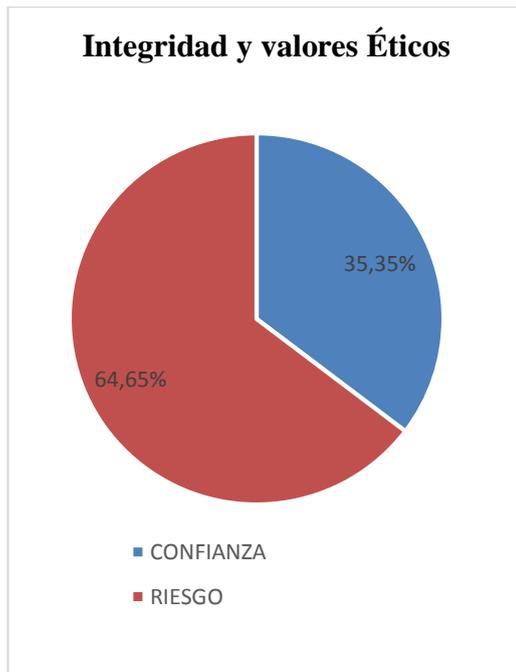
NC = 35.35%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 128/198

NR = 64.65%



Análisis: Al analizar el subcomponente Integridad y Valores éticos se pudo demostrar una confianza baja del 33.35% y el nivel de riesgo es alta con el 64.365%, debido a que la compañía carece de un código además de que la compañía no imparte capacitación sobre integridad y valores a los empleados

Gráfico 1: Integridad y valores Éticos
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC 3/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Administración Estratégica

Objetivo: Evaluar si el personal de la compañía, cumple con los planes estratégicos.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Dispone la institución de una misión y visión institucional?	0	33	La compañía no cuenta con misión y visión institucional *
2	¿La compañía Cuenta con una planificación estratégica?	0	33	La compañía no cuenta con una planificación anual *
3	¿La compañía cuenta con una política de en materiales de recursos humanos, debidamente aprobado por los socios?	0	33	La compañía no cuenta con una planificación anual por ende carece de identificaciones internos y externos.
4	¿La compañía tiene bien defina y clara los siguiente rubros: Objetivos, indicadores, metas y actividades?	0	33	La compañía no tiene defina los rubros de objetivos ni indicadores ni metas *.
5	¿Los planes operativos con que cuenta la compañía están vinculados con el ingreso económico de la compañía a fin de concretar lo planificado en función en la disponibilidad con sus recursos?	0	33	
	TOTAL	Σ=0	Σ=165	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC 4/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Administración Estratégica

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 0/198

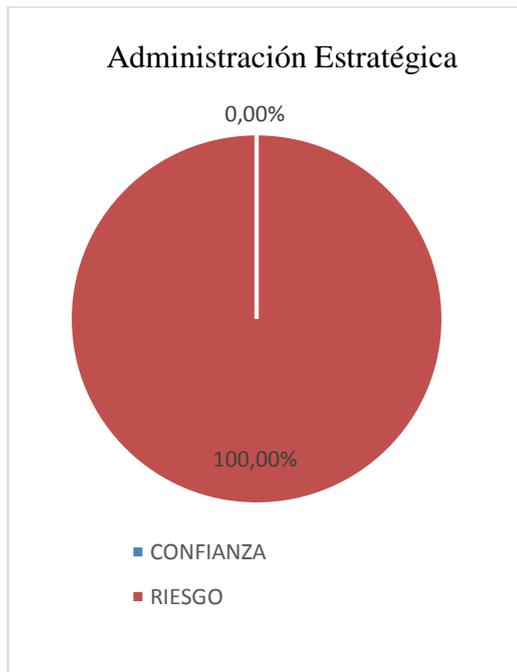
NC = 0%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 198/198

NR = 100%



Análisis: Al analizar el subcomponente de Administración Estratégica, la compañía tiene un riesgo del 100% ya que la compañía no cuenta con misión, visión institucional, también carece de una planificación anual, a su vez también de los indicadores de objetivos tampoco proyecta metas y estrategias que impulsen el desarrollo institucional.

Gráfico 2: Administración Estratégica
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC 5/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Compromiso y Competencia Profesional

Objetivo: Evaluar si el personal se interesa por el grado de competencia, nivel de habilidad y conocimiento que se requieren en cada área.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El personal que ingresa tiene el debido proceso de inducción acerca de la formación y experiencia de las actividades que va a desempeñar?	30	3	
2	¿Los jefes de cada departamento tienen la experiencia necesaria para cumplir con las funciones a su cargo?	25	8	
3	¿Para seleccionar al personal se toma en cuenta los requisitos del perfil profesional del cargo según las políticas de la institución?	20	13	
4	¿Existe dentro de la compañía procedimientos para evaluar la competencia profesional de los postulantes a un puesto?	28	5	
5	¿Dentro de la organización se valora las habilidades y destrezas del personal?	33	0	
	TOTAL	Σ=136	Σ=29	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC 6/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Compromiso y Competencia Profesional

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 136/165

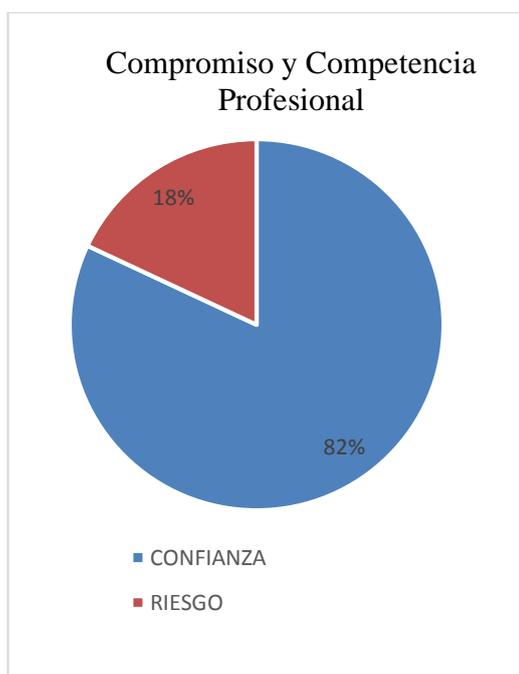
NC = 82%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 29/165

NR = 18%



Análisis: Al analizar el subcomponente Compromiso y Competencia Profesional, la compañía tiene una confianza del 82%, y el riesgo del 18, esto debido a la compañía al seleccionar al personal se no toma en cuenta los requisitos del perfil profesional del cargo generalmente lo realiza bajo un análisis de experiencia.

Gráfico 3: Compromiso y Competencia Profesional
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

CCI-AMC 7/12

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad

Objetivo: Implantar una adecuada asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para el correcto cumplimiento de políticas, objetivos y funciones de la institución.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El Gerente ha comunicado las funciones y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los empleados?	30	3	
2	¿Cada departamento en la compañía dispone de un manual de atribuciones y responsabilidades?	0	33	La compañía no dispone de un manual de atribuciones y responsabilidades departamentales *
3	¿Se encuentra establecida una adecuada delegación de funciones?	30	3	Lo realiza de forma verbal.
4	¿Se efectúa programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?	0	33	La compañía no efectúa programas de capacitación acorde a las competencias requeridas por departamentos *
5	¿Para cubrir cargos jerárquicos dentro de la compañía se toma en cuenta la preparación, competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	33	0	
6	¿El personal operativo cumple las funciones que solamente el gerente lo dispone?	0	33	No cumplen del gerente, jefe inmediato, o algunos de los socio *
7	¿Se aplican controles para calificar el nivel de cumplimiento a los colaboradores de la institución?	0	33	No mantiene ningún tipo de control
	TOTAL	Σ=93	Σ=138	

**Cuestionario Ambiente de Control
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015**

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 93/231

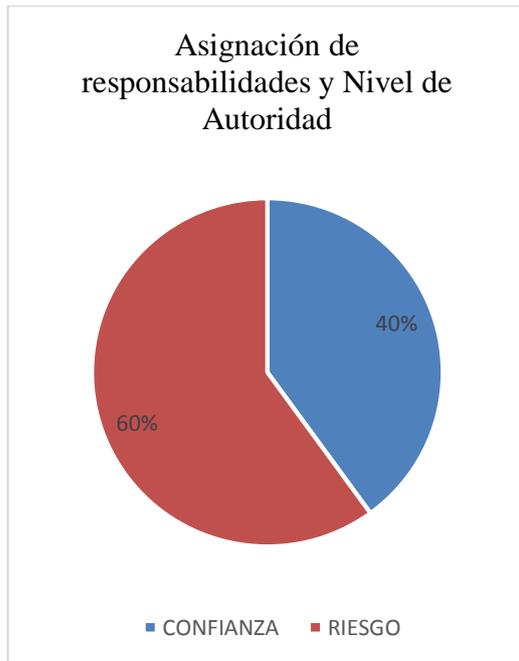
NC = 40%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 138/231

NR = 60%



Análisis: Al analizar el subcomponente Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad, la compañía tiene una confianza baja con 40%, y el riesgo alto con el 60%, esto debido a la compañía no dispone de un manual de atribuciones y responsabilidades, así como de programas de capacitación, El Gerente de la compañía no verifica el cumplimiento de las funciones departamentales.

Gráfico 4: Asignación de Responsabilidades y nivel de autoridad
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

CCI-AMC
9/12

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Sistema Organizativo

Objetivo: Verificar mediante la estructura organizacional, si hay un control adecuado de las actividades.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la compañía?	20	13	
2	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentos vigentes?	31	2	Lo realizan tan solo como un comunicado más no formal.
3	¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?	18	15	
4	¿Se cuenta con un reglamento interno aprobado y actualizado?	0	33	No existe un reglamento interno*
5	¿El personal de la compañía conoce las líneas de autoridad y responsabilidad?	0	33	No conocen las líneas de autoridades y responsabilidades*
6	¿La Institución mantiene una estructura organizativa flexible al cambio?	20	13	
	TOTAL	Σ=89	Σ=109	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC
10/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Sistema Organizativo

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 89/198

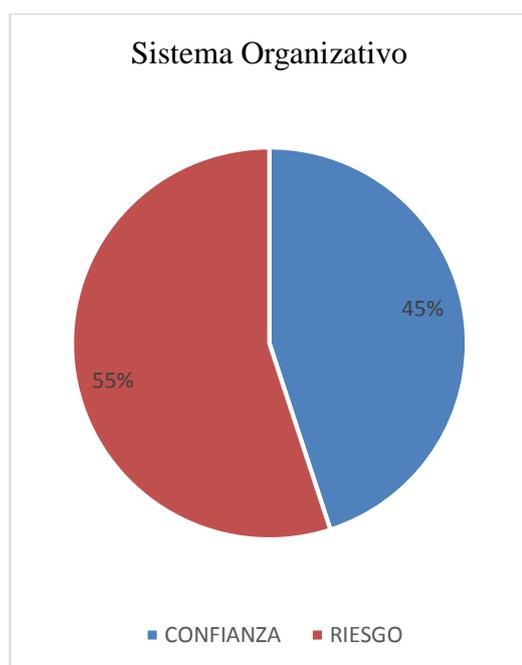
NC = 45%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 109/198

NR = 55%



Análisis: Al analizar el subcomponente Sistema Organizativo, la compañía tiene una confianza moderada del 45%, y el riesgo moderado del 55%, no mantiene un manual de procedimientos por ende no es dispersado al personal para su cumplimiento y conocimiento.

Gráfico 5: Sistema Organizaivo
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Ambiente de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AMC
11/12

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Políticas y Prácticas de Talento Humano

Objetivo: Determinar si la compañía maneja políticas de reclutamiento de personal.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se planifica y ejecuta capacitaciones acorde a las competencias de cada departamento?	0	33	No se planifica y menos se ejecuta capacitaciones acorde a las competencias de cada departamento *
2	¿Se efectúa los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente del país?	29	4	
3	¿Cada departamento dispone de un manual de atribuciones y responsabilidades?	0	33	No existe manual de atribuciones y responsabilidades para cada departamento de la compañía *
4	¿Se realiza un reclutamiento de personal que labora en la compañía acorde con el cumplimiento de los requisitos establecidos?	30	3	La compañía no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral *
5	¿Se detectan necesidades de capacitación del recurso humano y su respectiva programación?	28	5	
6	¿Existe un programa de ascensos para el personal?	0	33	No existe programas lo realizan cuando la situación se presente *
	TOTAL	Σ=87	Σ=111	

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Políticas y Prácticas de Talento Humano

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 87/198

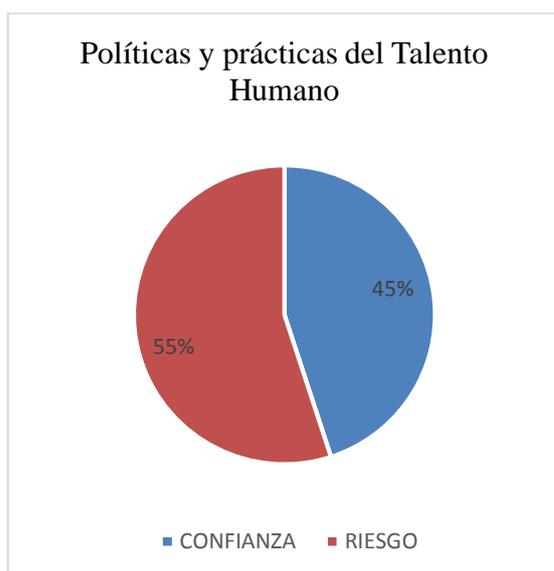
NC = 45%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 111/198

NR = 55%



Análisis: Al analizar el subcomponente Sistema Organizativo, la compañía tiene una confianza moderada del 45%, y el riesgo moderado del 55%, no mantiene un manual de procedimientos por ende no es dispersado al personal para su cumplimiento y conocimiento.

Gráfico 6: Políticas y prácticas del talento humano
Elaborado por: La Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	06/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	06/10/2016

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.2.1.2 Cuestionario Evaluación de Riesgo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-ER
1/2

Componente: Evaluación de Riesgos

Objetivo: Evaluar los riesgos internos y externos y el nivel en los que afectan la consecución de los objetivos institucionales.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene definido los objetivos globales por los cuales se encuentra compitiendo en el mercado?	0	33	La compañía no tiene definido sus objetivos globales *
2	¿Las autoridades emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos?	25	8	
3	¿Al identificar los riesgos ésta integra a la planificación?	0	33	La compañía no tiene ningún tipo de planificación *
4	¿Tiene definido un plan estratégico en el cual basan sus actividades diarias?	0	33	La compañía no tiene ningún tipo de plan estratégico *
5	¿Las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas en la compañía?	29	4	
6	¿El presidente y gerente identifica los riesgos que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?	22	11	
7	¿Tiene definido objetivos por departamentos?	0	33	La compañía no tiene definido objetivos por departamentos. *
	TOTAL	Σ=76	Σ=155	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Evaluación de Riesgo

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-ER 2/2

Componente: Evaluación de Riesgos

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 76/231

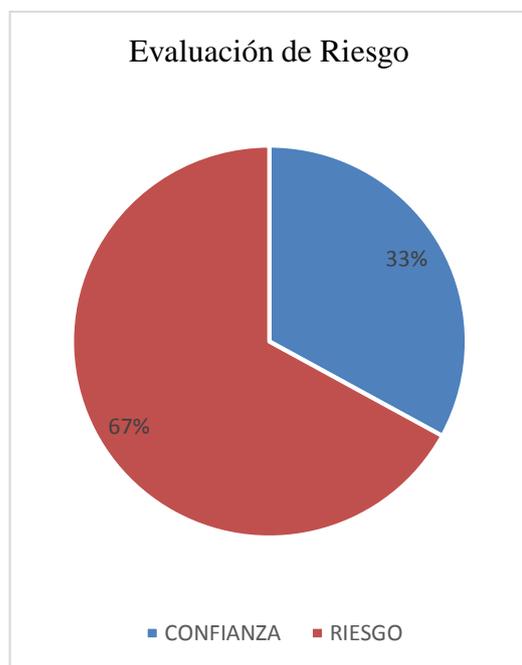
NC = 33%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 155/231

NR = 67%



Análisis: Al analizar el componente Evaluación de riesgo, la compañía tiene una confianza baja del 33%, y el riesgo alto del 67%, porque la compañía no tiene definida sus objetivos, planificación ni general ni departamental.

Gráfico 7: Evaluación de Riesgo
Elaborado por: La Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	08/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	25/10/2016

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.2.1.3 Cuestionario Actividades de Control
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AC
1/4

Componente: Actividades de Control

Alcance: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

Objetivo: Identificar los controles establecidos dentro de la compañía.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La administración al incorporar al personal nuevo a la compañía realiza contratos de forma indefinida?	3	30	Lo realiza con periodo de prueba*
2	¿Se ha revisado la existencia de tareas improductivas duplicadas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía?	28	5	Se revisa las tareas pero no en base a los objetivos de la institución por lo esto no existe.
3	¿Las unidades o departamentos trabajan coordinadamente para lograr los objetivos?	0	33	La compañía no tiene definido objetivos por departamentos.*
4	¿Se ha evaluado el desempeño departamental a fin de conocer si se está trabajando con el número de personal adecuado?	0	33	La compañía no evalúa el desempeño departamental*
5	¿Las instalaciones cuentan con las debidas protecciones contra siniestros?	25	8	
6	¿El personal de la compañía realiza solo la actividad que le competente a su función?	0	33	El personal de la compañía realiza más de una función que no le compete a su función*
	TOTAL	Σ=56	Σ=142	

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

CONFIANZA		
Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 56/198

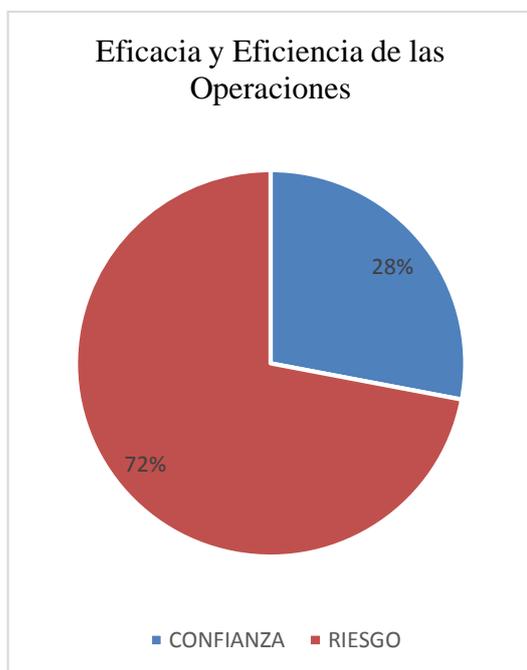
NC = 28%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 142/198

NR = 72%



Análisis: Al analizar el componente Eficacia y Eficiencia de las Operaciones, la compañía tiene una confianza baja del 28%, y el riesgo elevado del 72%., debido a que la compañía no realiza una planificación para la ejecución y presupuesto de actividades a desarrollar en el periodo, a su vez el personal realiza actividades que le corresponde a su función.

Gráfico 8: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones
Elaborado por: La Autora

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Actividades de Control

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AC
3/4

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Confiabilidad de la Información Financiera

Objetivo: Identificar los controles Económicos y Financieros establecidos dentro de la compañía.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se requiere previa autorización para los pagos existente en la compañía?	33	0	
2	¿La compañía cuenta con un sistema contable para el procesamiento de la información?	33	0	
3	¿En los sistemas autorizados de operaciones financieras cada funcionario tiene un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones?	33	0	
4	¿Existe división de funciones entre el personal que registra y el personal que autoriza las operaciones?	20	13	
5	¿La información generada por la compañía se encuentra bajo el custodio de un solo usuario?	25	8	
6	¿Las transacciones son registradas en el momento de la ocurrencia?	28	5	
7	¿Se realizan cruces de información a fin de verificar la autenticidad de la información?	30	3	
8	¿La información que ingresa a la institución es sujeta a revisión?	25	8	
	TOTAL	Σ=227	Σ=37	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Actividades de Control
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-AC 4/4

Componente: Confiabilidad de la Información Financiera

Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 227/264

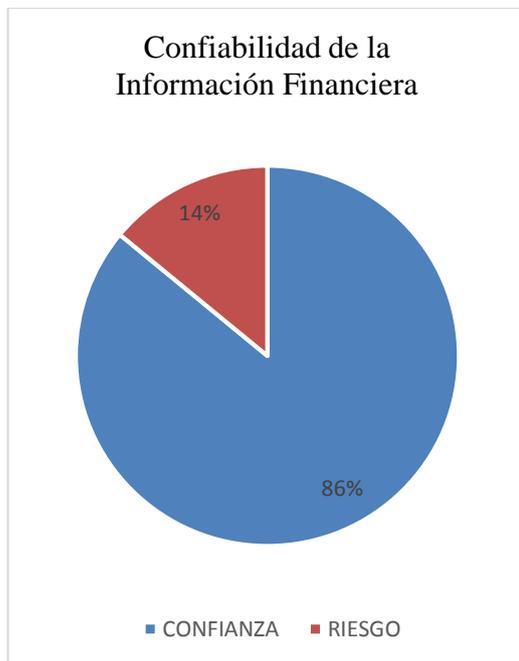
NC = 86%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 37/264

NR = 14%



Análisis: Al analizar el componente Confiabilidad en la información financiera, la compañía tiene una confianza alta con el 86%, y el riesgo bajo del 14%.

Gráfico 9: Confiabilidad de la Información Financiera
Elaborado por: La Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	09/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	

4.2.1.4 Cuestionario Información y Comunicación
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Información y Comunicación

Objetivo: Determinar si la compañía maneja pertinentes canales de información

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un grado de comunicación efectiva entre los distintos niveles?	26	7	
2	¿La administración detecta información relevante para el manejo adecuado?	26	7	
3	¿Se usa un ordenamiento de la información?	33	0	
4	¿El empleado encargado de la información tiene conocimiento de los organigramas estructurales?	17	16	La compañía carece de un organigrama estructural*
5	¿La información receptada se evalúa de acuerdo a las políticas?	18	15	
6	¿El personal mantiene conocimiento de los canales de comunicación?	17	16	
	TOTAL	Σ=137	Σ=61	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Información y Comunicación
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CCI-IC 2/2

Componente: Información y Comunicación

Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 137/198

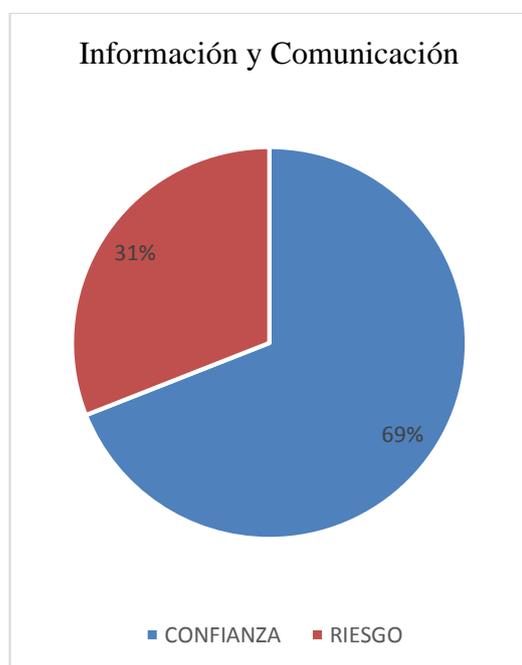
NC = 69%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 61/198

NR = 31%



Análisis: Al analizar el componente Información y comunicación, la compañía tiene una confianza moderada con el 69%, y el riesgo moderado del 31%.

Gráfico 10: Información y Comunicación
Elaborado por: La Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	10/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	25/10/2016

4.2.1.5 Cuestionario Supervisión y Monitoreo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Componente: Supervisión y Monitoreo

Objetivo: Determinar las actividades de supervisión y monitoreo sobre la efectividad del Control Interno si son prácticas y seguras.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Efectúan seguimiento constante del ambiente interno y externo?	18	15	
2	¿La administración realiza actividades de seguimiento en lo referente al cumplimiento del control interno?	17	16	
3	¿La administración analiza el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas aplicadas?	0	33	No existe un sistema de control interno *
4	¿Se documenta y se evidencia el monitoreo realizado por parte de la compañía?	0	33	No realiza ningún tipo de monitoreo *
5	¿Mediante la supervisión; se compara habitualmente el desempeño realizado con lo planificado?	0	33	No existe una planificación para el control del desempeño y tampoco lo realizan *
6	¿El resultado del seguimiento brinda las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualiza las existencias, asegura y facilita el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias?	0	33	No existe sistema de seguimiento por ende no realizan *
7	¿La máxima autoridad realiza su propia evaluación para verificar el desempeño de los empleados?	30	3	
8	¿Se supervisa al personal en las actividades que desempeñan?	33	0	Lo realizan de acuerdo de manera aleatoria y no se presenta ningún informe del mismo.
	TOTAL	Σ=98	Σ=166	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Cuestionario Supervisión y Monitoreo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

MCR 1/2

Componente: Supervisión y Monitoreo

Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total

NC = 98/264

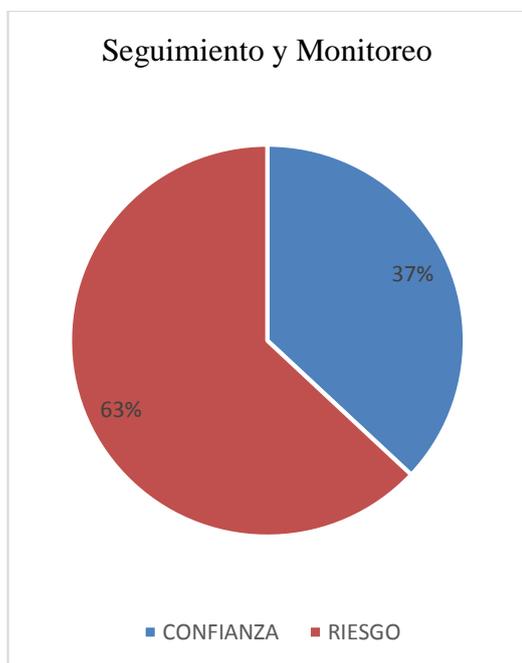
NC = 37%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total

NR = 166/264

NR = 63%



Análisis: Al analizar el componente supervisión y monitoreo, la compañía tiene una confianza baja con el 37%, y el riesgo elevado con 63%, esto porque la compañía ni realiza una planificación ni seguimiento a ningún tipo de riesgo.

Gráfico 11: Seguimiento y monitoreo
Elaborado por: La Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	14/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	25/10/2016

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.2.2 Confianza y Riesgo Control Interno
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

MCR 2/2

Tabla 8:
Confianza y Riesgo Total del Control Interno

COMPONENTES	REF/PT	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control			
Integridad y Valores Éticos	CCI-AMC 1/12	198	70
Administración Estratégica	CCI-AMC 3/12	198	0
Compromiso de competencia Profesional	CCI-AMC 5/12	165	136
Asignación de responsabilidades y Niveles de Autoridad	CCI-AMC 7/12	231	93
Sistema Organizativo	CCI-AMC 9/12	198	89
Políticas y Prácticas de Talento Humano	CCI-AMC 11/12	198	87
Evaluación de Riesgos	CCI-ER 1/2	231	76
Actividades de Control			
Eficacia y Eficiencia de las Operaciones	CCI-AC 1/4	198	56
Confiabilidad de la Información Financiera	CCI-AC 3/4	264	227
Información y Comunicación	CCI-IC 8/2	198	137
Monitoreo	CCI-SM 1/2	264	98
TOTAL:		Σ=2343	Σ=1069

TOTAL CONTROL INTERNO	
PONDERACION ENCUESTADOS	2343
TOTAL RESPUESTAS SI	1069

Baja	Moderado	Alta
15% - 50%	51% - 75%	76% -95%
RIESGO		
Alta	Moderado	Baja
85%-50%	49% - 25%	24% -5%

Nivel de Confianza

NC= Total Si/Total
 NC = 1069/2310

NC = 46%

Nivel de Riesgo

NR= Total No/Total
 NR = 1241/2310

NR = 54%

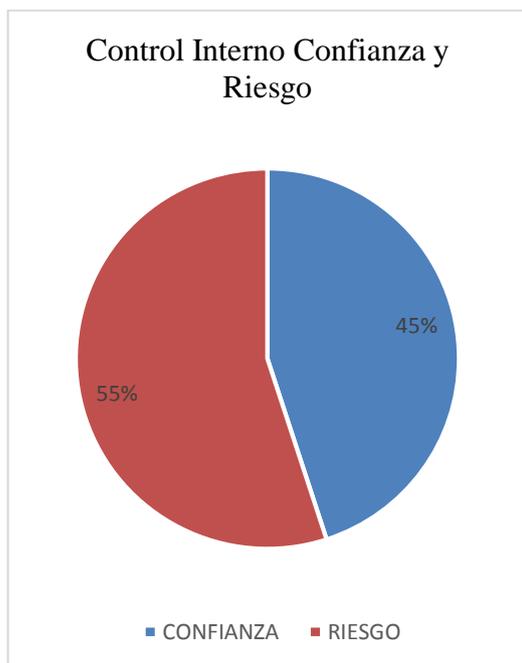


Gráfico 12: Control Interno confianza y riesgo
 Elaborado por: La Autora

Análisis: El Sistema de Control Interno General de la institución presenta un 46% de confianza lo que es un nivel *Bajo* y un nivel de Riesgo *Moderado*, representado por un 54%, esto riesgo es da por las razones que en la institución no aplican acontecimientos importante como por ejemplo: no existe un código de ética, carece de una reglamento interno, objetivos, planificación entre otros.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.U.C	21/03/2016
Revisado por:	E.V.C.M	25/10/2016

Tabla 9:

Áreas Críticas del Control Interno 1/4

REF. P/T	ÁREAS DE CONTROL INTERNO	CRITERIO
CCI-AMC 1/12	La institución no cuenta con código de ética.	Incumplimiento de las Normas de Control Interno , específicamente el subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos , ya que son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y elementos.
CCI-AMC 1/12	La compañía no imparte capacitación sobre integridad y valores a los empleados.	Incumplimiento de las Normas de Control Interno , específicamente el subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos , La máxima autoridad y los compañeros establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
CCI-AMC 1/12	La compañía no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral	La compañía incumple lo dispuesto en el décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma <i>“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”</i> .
CCI-AMC 3/12	La compañía no cuenta con la misión y visión institucional	La compañía incumple la norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica .

Tabla 10:

Áreas Críticas del Control Interno 2/4

REF. P/T	ÁREAS DE CONTROL INTERNO	CRITERIO
CCI-AMC 3/12	La compañía no cuenta con una planificación estratégica para periodo a ejecutarse.	Al no realizar una planificación la compañía incumple a los procesos administrativos, específicamente a la primera etapa que se refiere al proceso de <i>planeación</i> , “decisión sobre los objetivos, definición de planes para alcanzarlo, programación de actividades”.
CCI-AMC 3/12	La compañía no tiene definidos los rubros de objetivos, indicadores y metas.	No existen; objetivos que es una guía a seguir para el desarrollo de la compañía, carece de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño del personal directivo y operativo de la compañía.
CCI-AMC 7/12	La compañía no dispone de un manual de atribuciones y responsabilidades.	La administración debe mantener entregado un contrato escrito o un manual de funciones que indique las responsabilidades del trabajador como lo indica el <i>Art.42 del Código de Trabajo</i> .
CCI-AMC 7/12	La compañía no efectúa programas de capacitación acorde a las competencias requeridas.	La administración de la compañía debe proyectar un porcentaje para capacitación del personal como lo indica el <i>Art.165 del Código de Trabajo</i> .

Tabla 11:

Áreas Críticas del Control Interno 3/4

REF. P/T	ÁREAS DE CONTROL INTERNO	CRITERIO
CCI-AMC 7/12	El Gerente de la compañía no verifica el cumplimiento de las funciones departamentales.	Al no realizar una planificación la compañía incumple a los procesos administrativos, específicamente a la cuarta etapa que se refiere al proceso de controlar , “definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación”.
CCI-AMC 7/12	No es el personal de recursos humanos es quien se encarga de designar responsabilidades y atribuciones de funciones al personal	La compañía no tiene un departamento de Recursos Humanos quien se encargue del reclutamiento y de capacitación al mismo, incumpliendo el segundo principio de Administración que indica Henry Fayol Autoridad . El derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
CCI-AMC 7/12	El personal operativo cumple y/o obedece las órdenes y disposiciones que indica solamente el gerente de la compañía.	La compañía, de esta manera la compañía incumple con el cuarto principio que indica Henry Fayol Unidad de comando . Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Áreas Críticas de Control Interno
el 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

ACCI 4/4

Tabla 12:

Áreas Críticas del Control Interno 4/4

REF. P/T	ÁREAS DE CONTROL INTERNO	CRITERIO
CCI-AMC 9/12	No existe un reglamento interno.	La compañía no cuenta con un Reglamento Interno, tal y como lo establece <i>el código de trabajo</i> Art. 64. Reglamento interno
CCI-AMC 9/12	No conocen las líneas de autoridades y responsabilidades.	El personal de la compañía al no tener conocimiento de líneas de autoridad y responsabilidad incumple el noveno principio de <i>indica Henry Fayol Cadena escalonada (línea de autoridad).</i>
CCI-ER 1/2	La compañía no tiene definido sus objetivos globales	Al no realizar objetivo global la compañía incumple a los procesos administrativos, específicamente a la segunda etapa que se refiere al proceso de <i>organización</i> , “recursos y actividades para alcanzar los objetivos, órganos y cargos, atribuciones de autoridades y responsabilidades”.
CCI-AC 1/4	Existe inestabilidad Laboral	La compañía al no garantizar una estabilidad laboral al personal incumple con el doceavo principio de administración específicamente al denominado <i>Estabilidad de la contratación del personal</i> . Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.
CCI-IC 1/2	La compañía carece de un organigrama estructural.	La administración de la compañía no tiene un organigrama clara y debidamente estructurada.

INFORME DE CONTROL INTERNO

Señora,

Luzon Lanche Lida Isabel

GERENTE

Presente

De mi consideración:

En atención al Oficio No.10-02-2016AI-01 emitido el 11 de Febrero del 2016 en el cual acepta Nuestra Propuesta y luego nos permite realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con qué se desarrollan las actividades institucionales por el período 2015, efectuamos la evaluación del control interno al personal de la institución. Los resultados obtenidos ponemos a su atención con el fin de que las recomendaciones sean consideradas.

EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA

1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

1.1 DISEÑO DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

Conclusión:

No se cuenta con un código de ética, que permite orientar al personal a cumplir responsablemente con sus actividades, y deberes de manera responsable, así como sancionar a los infractores que no cumplan con los valores y principios estipulados dentro de la compañía y demás normas inherentes a la compañía Grubaluzon, a su vez la compañía Incumple las **Normas de Control Interno**, específicamente el **subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos**, ya que son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y elementos.

Recomendación:

Poner en marcha el proyecto de estructuración de un código de ética, recogiendo todos los principios y valores morales inherentes y aplicables, una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de todos los empleados y directivos.

1.2 INCOMPETENCIA DEL PERSONAL EN VALORES E INTEGRIDAD

Conclusión:

La compañía no imparte capacitación sobre integridad y valores a los empleados. La falta de capacitación, ocasiona que las actividades de la compañía no se realicen de manera eficiente y eficaz, a esto se suma que algunos directivos y empleados no cumplen con los requisitos académicos necesarios para ejercer sus funciones, de tal manera incumple **Normas de Control Interno**, específicamente el **subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos**, La máxima autoridad y los compañía establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Recomendación:

Al Gerente:

Elaborar un plan y cronograma de capacitación en temas de integridad y valores a los empleados de la Compañía Grubaluzon.

1.3 FALTA DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

Conclusión:

La distribución de los equipos y materiales en la compañía, no es la adecuada por su espacio físico, la destrucción de las oficinas no son los adecuados para el trabajo de cada departamento, se puede observar el espacio físico de las oficinas en la compañía son pequeños y además hace falta una oficina para la gestión del personal contabilidad, así como de un archivo adecuado para los documentos de respaldo de la compañía. El décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “*Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*”, en el que la compañía no se cumple este principio administrativo debido a la conclusión que se ha llegado.

Recomendación:

Al Gerente:

Convocar a una reunión con los socios, para que se proponga la disposición la estructura de oficinas, dentro de infraestructura de la compañía. En caso de acuerdo distribuir la oficina conforme.

1.4 LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

Conclusión:

La compañía no cuenta con la misión y visión institucional que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la compañía. Lo cual la compañía incumple la **norma de Control Interno 200-02 Administración estratégica**.

Recomendación:

Al Gerente diseñar la misión y la visión de la compañía ya que esto sirve como sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la compañía.

1.5 LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Conclusión:

La elaboración de una plan estratégico a largo plazo es de vital importancia para la compañía en la evaluación anterior también se evidencio, no se conoce los objetivos y la visión, y los riesgos también crecen.

Recomendación:

Al Gerente

Se elabore el plan estratégico para 4 años, donde se plantee las metas a alcanzar y las acciones y estrategias necesarias que se utilizaran, en base a esta herramienta se podrá desagregar los planes operativos y planes de trabajo. El objetivo primordial es que mediante la elaboración del plan estratégico, también se maneje los riesgos y se tomen las debidas correcciones oportunamente.

A los Socios

Se involucre en la elaboración del plan estratégico, para el análisis y manejo de los riesgos conjuntamente con la gerencia, así se podrá eliminar y contrarrestar los riesgos.

1.6 LA COMPAÑÍA NO TIENE DEFINA LOS RUBROS DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS.

Conclusión:

No existen; objetivos que es una guía a seguir para el desarrollo de la compañía, carece de indicadores de gestión que es lo que permita evaluar el desempeño del personal directivo y operativo de la compañía.

Recomendación:

A la Gerencia.

Establecer indicadores de gestión, observando la normativa general de las compañías, con el fin de disponer de parámetros y facilitar en posteriores auditorías la disposición de los mismos. El financiamiento es urgente para la compañía, para poder fortalecer su sistema de control interno, así mismo la propuesta de creación de las diferentes comisiones descritas fortalecerá el control y contribuiría al cumplimiento de los objetivos.

1.7 LA COMPAÑÍA NO DISPONE DE UN MANUAL DE ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Conclusión:

La compañía no tiene establecido claramente las políticas y normas para el reclutamiento, selección y contratación del personal. Por cuanto la rotación del personal es nula, se ha descuidado este en definir las políticas en materia de recursos humanos.

Recomendaciones:

A la Gerencia y asamblea se socios.

En la conformación de la nueva directiva, se designe la creación de la “*comisión de Educación y talento humano*” integrada por 2 personas, quienes se encargaran de la Establecer las políticas de recursos humanos, así como de las capacitaciones.

Recomendación:

Al Gerente.

Se defina las políticas y normas en materia de recursos humanos, en el cual se haga constar el proceso de concursos de méritos y oposición, los premios e incentivos, sanciones entre otros aspectos.

1.8 LA COMPAÑÍA NO EFECTÚA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ACORDE A LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.

Conclusión:

La compañía carece de un Plan de Capacitación Anual, que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal operativo, en ventas, atención al cliente, caja.

Recomendación:

Al Gerente

Incorporar entre las políticas de la compañía un Plan de Capacitación Anual, incluyendo el presupuesto a utilizarse y los objetivos a cumplir con el desarrollo del mismo.

1.9 EL GERENTE DE LA COMPAÑÍA NO VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEPARTAMENTALES.

Conclusión:

Las actividades de los empleados del nivel operativo no son supervisadas por el personal competente, por lo tanto no emiten informes de actividades realizada en la compañía, así como los vendedores no elaboran y presentan un informe de actividades desarrolladas en determinado tiempo, imposibilitando la valoración de objetivos conseguidos.

Recomendación:

Al Gerente

Implementar procesos para evaluar y controlar la capacidad profesional del nivel operativo, de conformidad con las necesidades de los clientes y permitiendo mejorar la calidad de los servicios y productos que la compañía Grubaluzon oferta.

1.10 LA COMPAÑÍA CARECE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, YA QUE ES QUIEN SE ENCARGA DE DESIGNAR RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES DE FUNCIONES AL PERSONAL

Conclusión:

La compañía, de esta manera la compañía incumple con el cuarto principio que indica Henry Fayol *Unidad de comando*. Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

Recomendaciones:

Al Gerente

Incorporar el departamento de Recursos Humanos, ya que es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la compañía para conseguir los siguientes objetivos institucionales: seleccionar y formar a las personas que la compañía necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

1.11 NO EXISTE UN REGLAMENTO INTERNO.

Conclusión:

La compañía no cuenta con un Reglamento Interno, tal y como lo establece *el código de trabajo* Art. 64. Reglamento interno

Recomendación:

Al Gerente

Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo porque es una norma hecha por la compañía en donde determina las condiciones que deben sujetarse todos los trabajadores, es decir en este documento los empleadores consignarán las condiciones o reglas a cumplir.

1.12 NO CONOCEN LAS LÍNEAS DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES

Conclusión:

El personal directivo y operativo no conoce la importancia de los organigramas, ocasionando así la deficiencia en las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad entre el personal directivo y operativo.

Recomendación:

Al Gerente

Se diseñe el organigrama estructural con su respectivo manual, y en reunión de los Consejos se detalle la importancia de estas herramientas, dando a conocer a cada miembro directivo y empleado, sus líneas de autoridad y responsabilidad y a su vez impartir y exponer a cada uno de los trabajadores de la compañía.

2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGO

2.1 LA COMPAÑÍA NO TIENE DEFINIDO SUS OBJETIVOS GLOBALES

Conclusión:

Al no realizar objetivo global la compañía incumple a los procesos administrativos, específicamente a la segunda etapa que se refiere al proceso de *organización*, “recursos y actividades para alcanzar los objetivos, órganos y cargos, atribuciones de autoridades y responsabilidades”, lo cual es indispensable para el desarrollo de la organización y la satisfacción de sus clientes.

Recomendación:

Al Gerente

Implantar el objetivo global en la compañía ya que esto ayudará a proveer soluciones especializadas a corto, mediano, largo plazo que permita el manejo de la información oportuna, facilitando la comunicación, colaboración, y coordinación entre los socios personal administrativo y operativo, clientes y proveedores que giran al entorno de la compañía.

3. COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL

3.1 INESTABILIDAD LABORAL

Conclusión:

La compañía al no garantizar una estabilidad laboral al personal incumple con el doceavo principio de administración específicamente al denominado *Estabilidad de la contratación del personal*. Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

Recomendación:

Al Gerente

Incentivar y motivar al personal Proporcionando una serie de condiciones ventajosas, Fomentando un ambiente de trabajo positivo, Proporcione a los empleados las mejores herramientas y la capacitación para tener éxito no solo del personal también de la compañía, reconociendo y recompensando a los empleados por su arduo trabajo y logros de esta manera el personal se sentirá seguro y comprometido con la compañía.

4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1 LA COMPAÑÍA CARECE DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Conclusión:

La administración de la compañía no tiene un organigrama clara y debidamente estructurada

Recomendación:

Al Gerente

Estructura organigramas estructural y funcional ya que los organigramas no *la* representación gráfica de la estructura organizativa. Su objetivo es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia, la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, los puestos de trabajo y las unidades existentes y su posición en la estructura, las relaciones formales (jerárquicas, funcionales, consultivas, auxiliares), las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre las distintas áreas de la compañía.

**4.3 FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO
DE ÁREAS CRÍTICAS**

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

Cantón Francisco de Orellana

Provincia de Orellana

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1 Programa desarrollo de Hallazgos
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

DH
1/1

Objetivo:

Evaluar el desempeño institucional, para establecer si los controles implementados en la institución son eficientes y aseguran el normal desenvolvimiento de las actividades y operaciones.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	REALIZA	FECHA
1	Evalué los proceso de gestión del gerente	GGC	M.A.U.C	01/04/2016
2	Evalué el procesos de Selección y Contratación del Personal Operativo	SCP	M.A.U.C	05/04/2016
3	Evalué el procesos de Inducción del Personal Operativo	IPO	M.A.U.C	08/04/2016
4	Evalué el procesos del desempeño del Personal Operativo	DPO	M.A.U.C	12/04/2016
5	Aplice indicadores de gestión	IG	M.A.U.C	30/04/2016
6	Elabore la Hojas de Hallazgos	HH	M.A.U.C	10/05/2016

4.3.1.1 Evaluación de la gestión del Gerente
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Flujograma Actividades del Sr. Gerente General

Nº	ACTIVIDADES	HORA	DIAGRAMA
1	Marca tarjeta para incorporarse a su lugar de trabajo	08:00	INICIO
2	Llega a su oficina	08:10	INGRESO
3	Se reúne con la contadora y un personal operativo para tratar temas pendientes.	08:30	INFORMES
4	Verifica si existen documentos pendientes de autorización sobre pagos u otros.	09:30	VERIFICACIÓN
5	Toma decisión para mejorar la compañía (cumplimiento de funcionamiento)	10:00	AUTORIZA
6	Autoriza los pagos a proveedores mediante cheques o transferencias.	11:30	CHEQUES
7	Registra su salida para el almuerzo	12:00	SALIDA
8	Registra su ingreso a la oficina después del almuerzo	15:00	ENTRADA
9	Realiza una supervisión general del funcionamiento de la compañía.	15:30	SOLICITA INFORMES
10	Analiza los informes, criterios y balances presentados y archiva las mismas.	16:00	ANALIZA
11	Se retira de la compañía.	19:00	SALIDA

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de la gestión del Gerente
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

GGC
2/2

ANÁLISIS A LA GESTIÓN GERENCIAL

El problema en la Compañía Grubaluzon se presenta debido a que no existe una planificación adecuada para cada una de las actividades de la compañía, lo cual limita la obtención de los objetivos y las estrategias planeadas en cada una de las actividades de las áreas de la compañía, de esta manera también las actividades de ventas que es el primordiales de la compañía se vean afectadas, a su vez se determina que otro actor es el sistema organizacional deficiente ya que ocasiona que las funciones y responsabilidades de los puestos no generen responsabilidad única en el personal, se evidencia que el bajo nivel en la dirección de actividades ocasiona en la compañía poco liderazgo y comunicación, finalmente se determina que las actividades de control no son integrales lo cual da lugar a que la rentabilidad sea baja limitando así el desarrollo organizacional.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

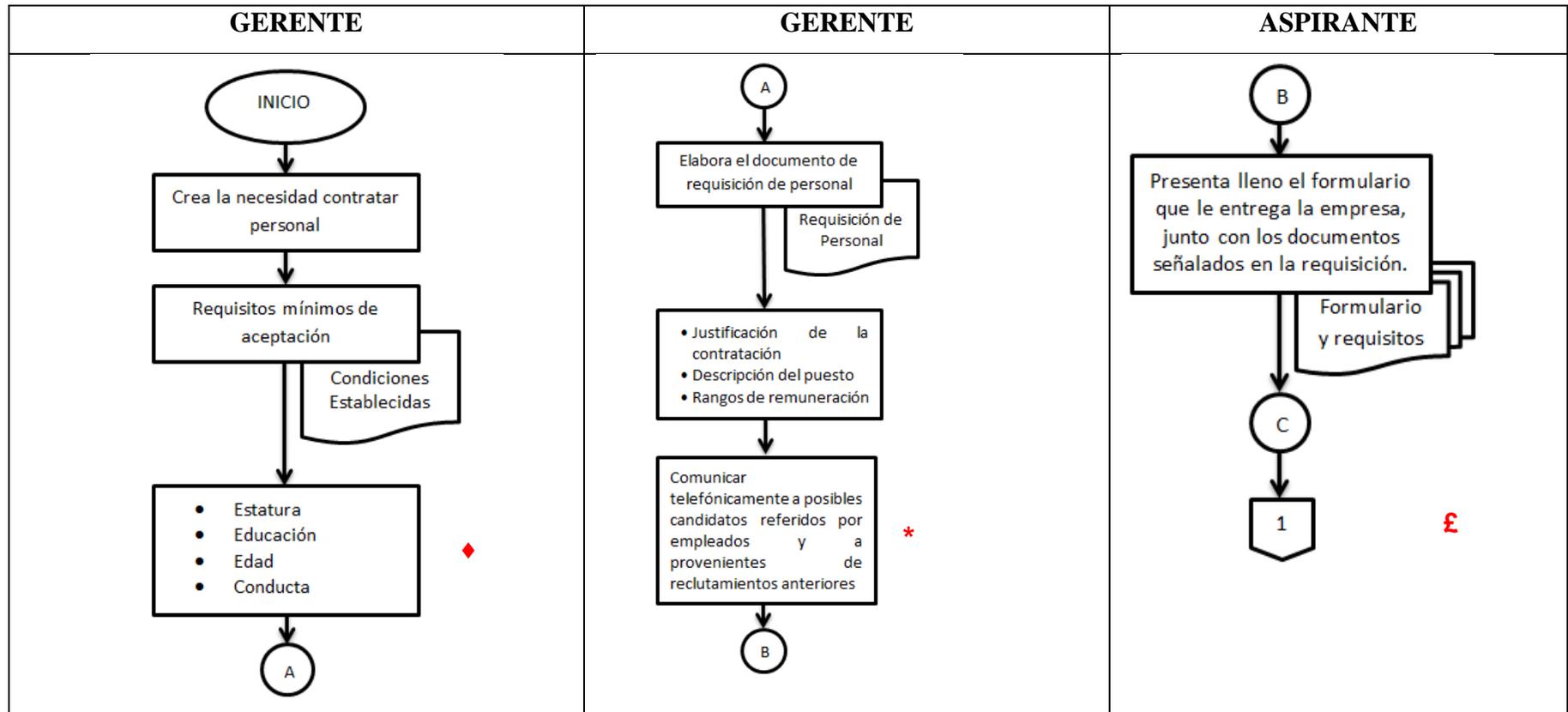
Evaluación de proceso de selección y contratación del personal

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

PROCESO
Selección y Contratación del Personal Operativo
<p>El <i>Gerente</i>, es el encargado del establecimiento de las necesidades y requerimientos de personal, así como los requisitos que deberán reunir los aspirantes.</p>
<p>El <i>Gerente</i>, es quien elabora el documento de requisición, justificando el porqué de la misma, describiendo el puesto a ocupar y la remuneración a pagar. Adicionalmente comunica telefónicamente a posibles candidatos referidos por empleados y a provenientes de anteriores reclutamientos.</p>
<p>El <i>Gerente</i>, comprueba la legalidad de la documentación presentada por los aspirantes y elabora un informe de cumplimiento de requisitos.</p>
<p>El <i>Gerente</i>, analiza y califica el informe de cumplimiento de requisitos y determina si cumple o no los mismos.</p>
<p>El <i>Gerente</i>, elabora y aplica la entrevista y para los aspirantes que llegaron a este punto, realizará convenios para la realización de pruebas médicas y psicométricas, así como informa a los mismos la fecha y hora convenidos.</p> <p>Realiza el análisis del informe médico y se elabora el contrato para quien aprobó.</p>

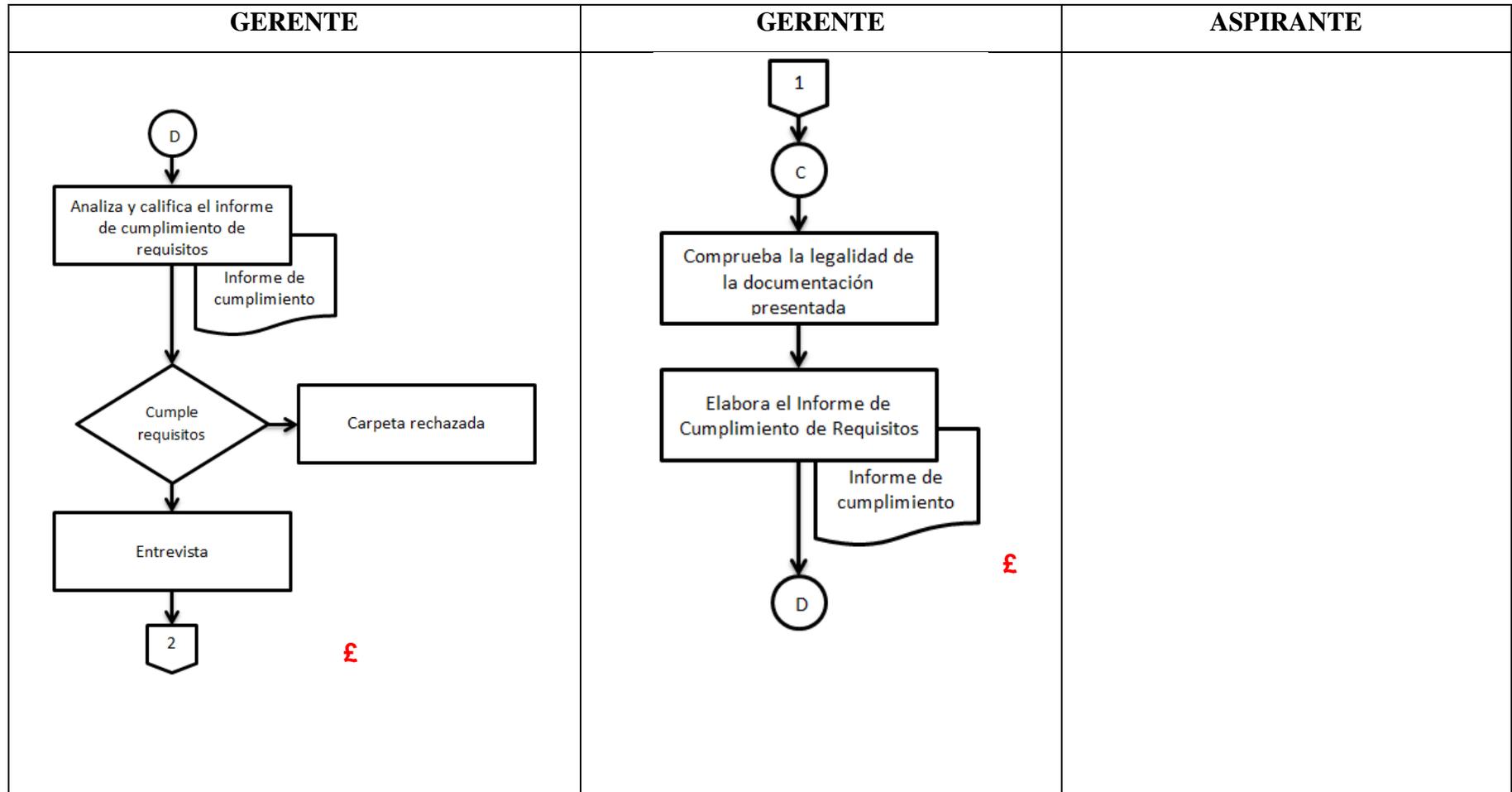
Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de proceso de selección y contratación del personal
Flujo-Grama

SCP
2/5



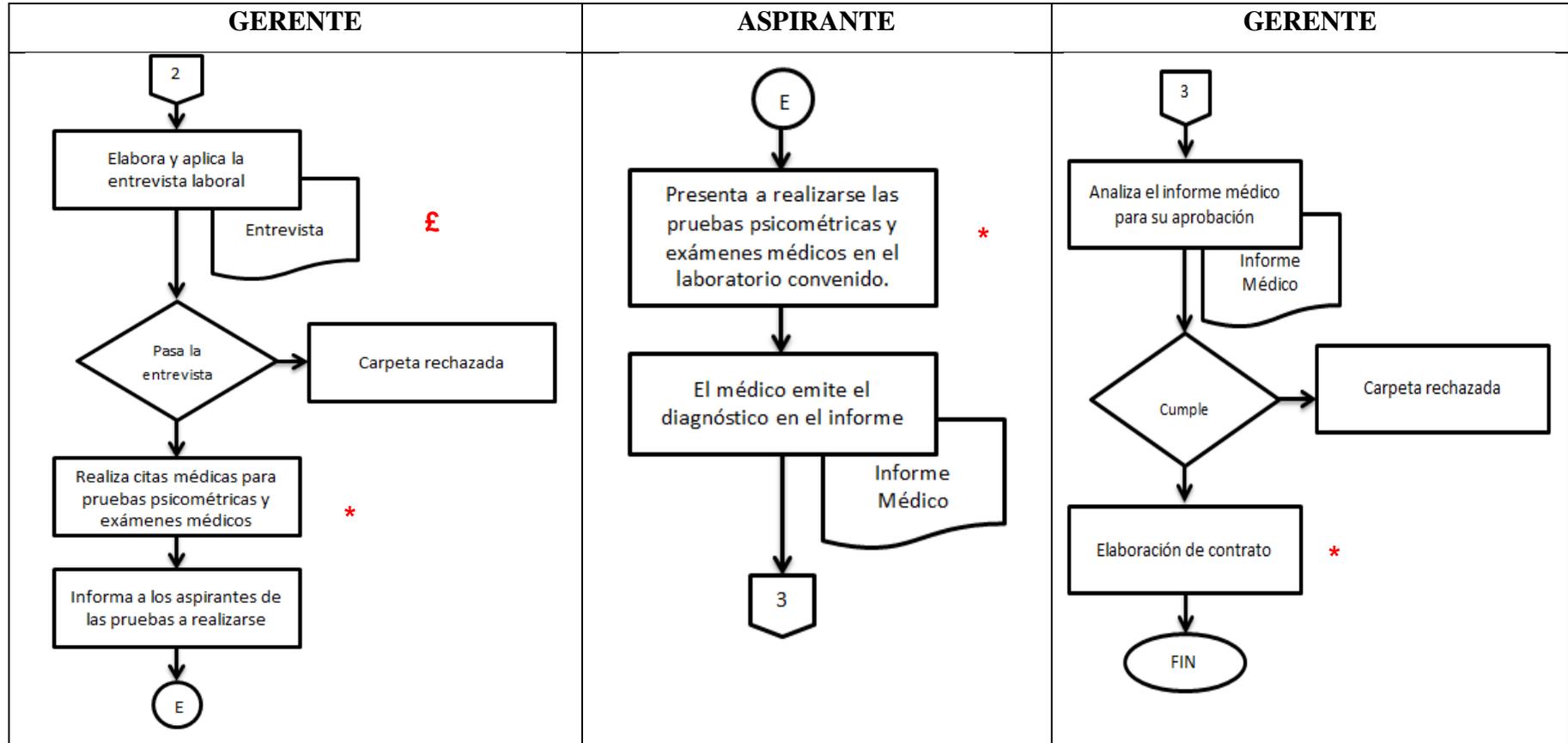
Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de proceso de selección y contratación del personal
Flujo-Grama

SCP
3/5



Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de proceso de selección y contratación del personal
Flujo-Grama

SCP
4/5



Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Análisis de la Evaluación de proceso de selección y contratación
del personal
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

SCP
5/5

ANÁLISIS:

- En la compañía existe duplicidad de funciones ya que el Gerente es quien verifica y crea la necesidad de contrata un nuevo personal, mismo que elabora el documento de requisitos para el nuevo personal además de ser el mismo quien evalúa y contrata al nuevo trabajador para la compañía. // *
- La compañía no tiene diseñados los procedimientos de selección, reclutamiento e ingreso del personal así como la evaluación del desempeño de los trabajadores, los mismos no se aplican de forma adecuada. *
- No se aplican correctamente técnicas de selección que permitan conocer realmente las características de los aspirantes a los puestos ofertados y a su vez carecen de documento de respaldo.
- Se necesita profundizar más en conocimientos sobre el sistema de Evaluación de Desempeño, además de tener una estructura de archivo de documentos (Contratos) *

Recomendaciones:

- Aplicar de forma correcta el procedimiento de selección, reclutamiento e ingreso del personal por parte de todos los directivos de la compañía.
- Deben ser aplicadas técnicas de selección que permitan conocer realmente las características de los aspirantes a los puestos ofertados.
- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño.

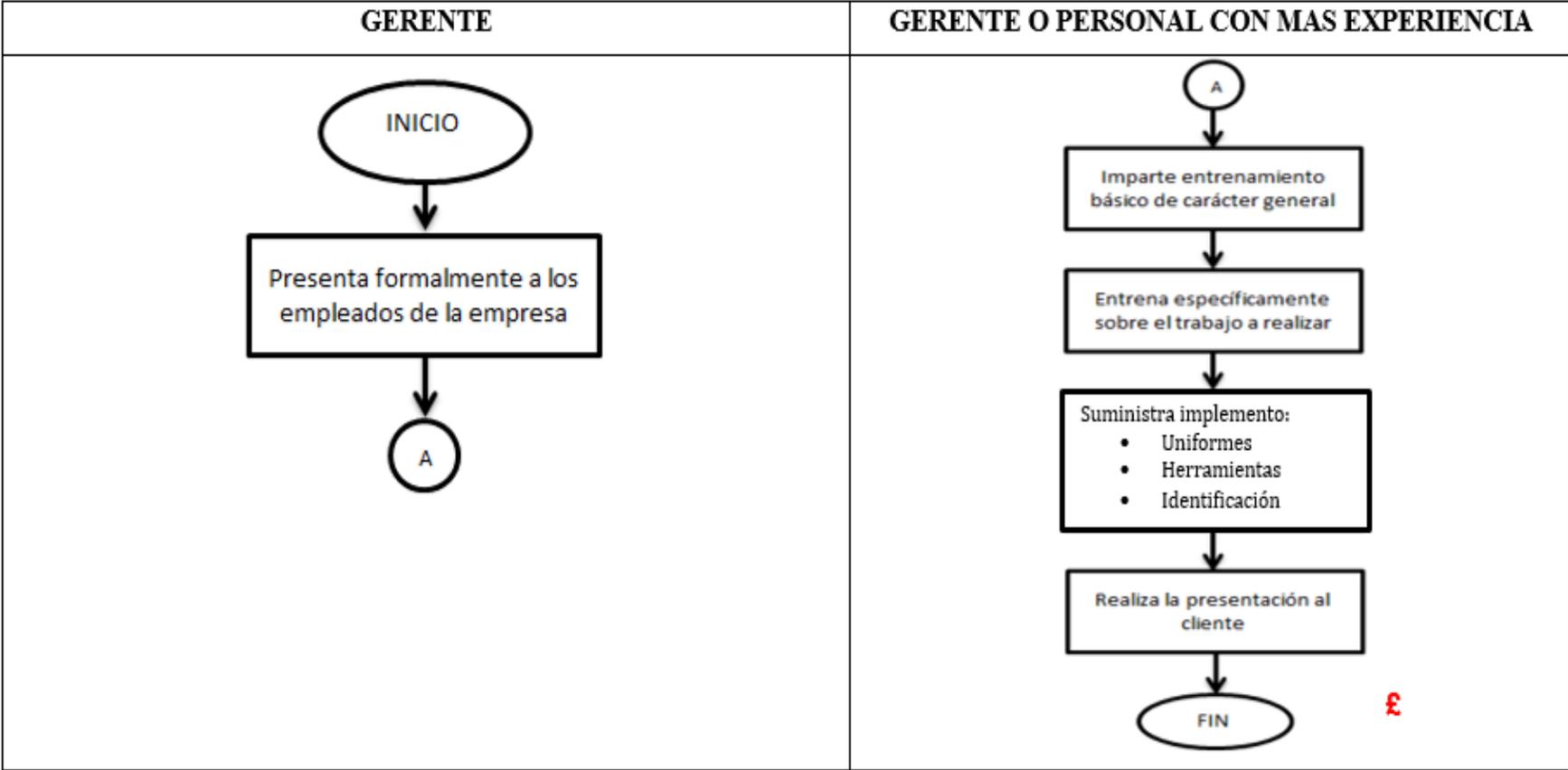
4.3.1.2 Evaluación de proceso de inducción al personal operativo

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

PROCESO
Inducción del Personal Operativo
<p>El <i>Gerente</i>, es quien presenta formalmente a los nuevos empleados e informe respecto, a los planes y programas generales de la compañía, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto.</p>
<p>El <i>Gerente o personal con mayor experiencia en cada área correspondiente</i>, mientras tanto es el encargado de impartir el entrenamiento básico de carácter general así como el entrenamiento específico sobre el trabajo. dirigirlo al cliente, que es en donde va a desarrollar sus actividades, portando las correspondientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uniformes.• Identificación del cliente. <p>Puestas al alcance del nuevo empleado por parte de la compañía.</p>

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de proceso de Inducción al Personal
Flujo-Grama

IPO
2/3



Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación de proceso de inducción al personal operativo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

IPO
3/3

ANÁLISIS:

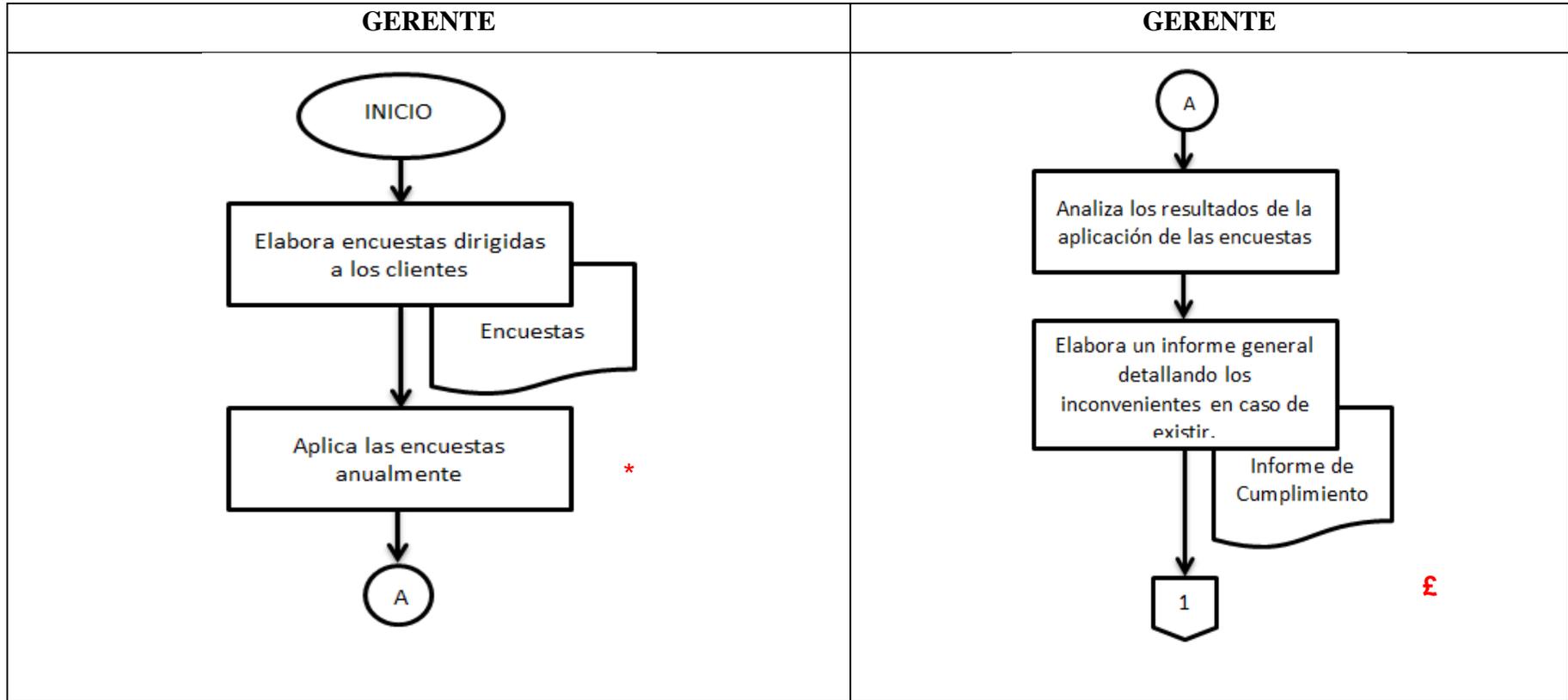
Una vez verificada y evidenciada los procesos de inducción al personal operativo, se pudo determinar que el personal recibe un entrenamiento básico y general relacionado al puesto que se le contrata esto lo realiza el gerente un su ausencia el personal que más experiencia tiene en la compañía Grubaluzon, mismo que se recomienda que realice capacitación con personal competente en este caso recursos Humanos, de tal manera que el personal se desempeñe de la mejor manera para el buen funcionamiento y desarrollo institucional.

4.3.1.3 Evaluación del desempeño del personal operativo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

PROCESO
Evaluación del Desempeño del Personal Operativo
El <i>Gerente</i> , es el encargado de evaluar el comportamiento de los vendedores, cobranzas, cajeros dentro de la compañía, mediante la elaboración y aplicación de encuestas anuales provisionales.
El <i>Gerente</i> , analiza el resultado de las encuestas y elabora un informe de cumplimiento.
El <i>Gerente</i> , luego de evaluar el informe de cumplimiento y las posibles anomalías detectadas toma las medidas correctivas con el personal. <ul style="list-style-type: none">• Sanción.• Reubicación.• Despido. Dependiendo de la gravedad de las faltas.

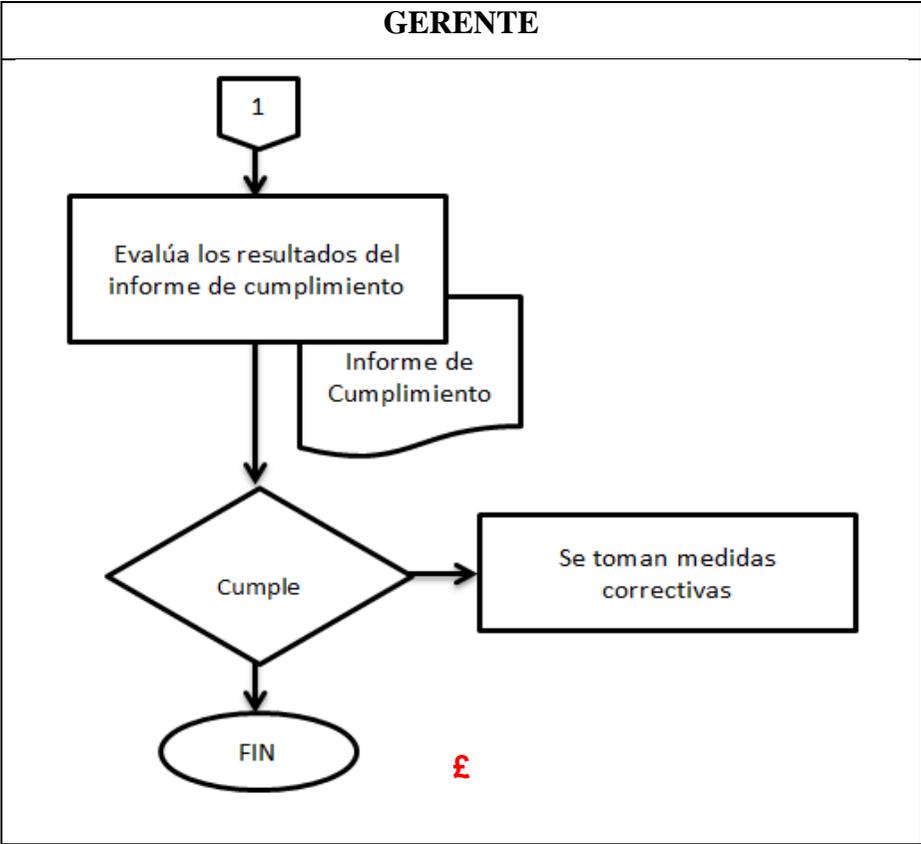
Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación del desempeño operativo
Flujo-Grama

DPO
2/4



Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación del desempeño operativo
Flujo-Grama

DPO
3/4



Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Evaluación del desempeño del personal operativo
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

DPO
4/4

ANÁLISIS:

El Sr. gerente de la compañía de manera provisional y anualmente es quien realiza una evaluación a los señores vendedores y cajeros específicamente, en donde posteriormente y una vez obtenida los resultados concurre a la toma de decisión en beneficio de la imagen y desarrollo institucional.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

4.3.1.4 Indicadores de Gestión
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

IG
1/3

INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	COMENTARIO
Eficiencia	$\frac{\text{Número de productos existentes}}{\text{Número de productos planeados}}$	$\frac{3452}{3752} = 0,92 * 100$ $= 92\%$	Debido a la falta de gestión no se pudo concretar la compra de los productos para actividades comercial de la compañía.
	$\frac{\text{Número de informes de gerente revisado}}{\text{Número total de informes presentados x gerente}}$	$\frac{5}{5} = 1 * 100 = 100\%$	De la totalidad de informes presentados por la gerencia todos han sido revisados y aprobados por los socios debido a la consistencia de su contenido
	$\frac{\text{Número de maquinarias implementadas}}{\text{Número de maqq proyectadas}}$	$\frac{1}{3} = 1 * 100 = 100\%$	De las 3 maquinarias consideradas necesario para implementar, únicamente se pudo comprar 1 por cuanto no se recaudó a tiempo los valores necesarios, y a su vez el índice de ventas en el año 2015 fue decreciendo.
Eficacia	$\frac{\text{Total personal capacitado}}{\text{Total Población}}$	$\frac{2}{33} = 0,06 * 100 = 6\%$	En la compañía no mantienen un programa de capacitación, tan solo el gerente y el personal contable fueron a la capacitación para la presentación de balance e informes contables gerenciales.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Indicadores de Gestión
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

IG 2/3

INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	COMENTARIO
Eficacia	$\frac{\text{Número de evaluaciones realizadas al personal de la compañía}}{\text{Número de evaluaciones programas}}$	$\frac{0}{0} = 0,00 * 100 = 0\%$	Durante el período evaluado no se efectuaron evaluaciones al desempeño del personal, situación que preocupa la eficacia operativa y gerencial de la compañía.
	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidas}}{\text{número de objetivos proyectados}}$	$\frac{0}{0} = 0,00 * 100 = 0\%$	La compañía no tiene trazado los objetivos.
	$\frac{\text{Total personal y socios que conocen la misión y visión institucional}}{\text{Total Población}}$	$\frac{0}{33} = 0 * 100 = 0\%$	La compañía no tiene definida la misión y la visión institucional.
Ética	$\frac{\text{Total personal y socios sancionados}}{\text{Total Población}}$	$\frac{4}{33} = 0,12 * 100 = 12\%$	De la totalidad de socios, en el período se sancionaron al 12% por incumplimiento a las políticas y normas internas establecidas escritas y verbales.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Indicadores de Gestión
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

IG 3/3

INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	COMENTARIO
Economía	$\frac{\text{Valor capacitaciones al personal}}{\text{Valor Total capacitación proyectada}}$	$\frac{1,565.32}{0} = 0,00 * 100 = 0\%$	Durante el período 2015 no proyectaron ni ejecutaron gastos para la capacitación al personal sin embargo hubieron 2 personal que acudieron a la capacitación.
	$\frac{\text{Número de reuniones realizadas}}{\text{Número de reuniones programas}}$	$\frac{7}{7} = 01 * 100 = 100\%$	Se han ejecutado la totalidad de reuniones programadas por las autoridades de la compañía.
	$\frac{\text{Total personal asitidos a la reunión}}{\text{Total Población}}$	$\frac{27}{33} = 0 * 0,81 = 81\%$	A la reunión que la compañía convoco en enero del 2015, sobre el tema a tratar situación económica y resultado del ejercicio asistió a la dicha reunión el 81% entre socios y empleados.
Ética	$\frac{\text{Total personal y socios sancionados}}{\text{Total Población}}$	$\frac{4}{33} = 0,12 * 100 = 12\%$	De la totalidad de socios, en el período se sancionaron al 12% por incumplimiento a las políticas y normas internas establecidas escritas y verbales.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1.5 Hoja de Hallazgos
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

HH 1/6

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
CCI-AMC 1/12	La compañía no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral	La compañía incumple lo dispuesto en el décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “ <i>Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar</i> ”.	Debido a la falta de presupuesto, la situación económica del país provincial y empresarial.	Incomodidad al momento de realizar la funciones prevista por la compañía.
CONCLUSIÓN			RECOMENDACIÓN	
La compañía debe velar por el bienestar de todos sus empleados o colaboradores y uno de ellos es que el ambiente de trabajo sea compasivo para que el desempeño laboral sea eficaz y eficiente.			A la Gerente: Implementar sanciones correspondientes al personal que inicia una mala conducta ocasionando un ambiente de trabajo inadecuado.	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1.6 Hoja de Hallazgos
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

HH 2/6

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
CCI-AMC 1/12	La compañía Grubaluzon no tiene el código de ética definida.	Incumplimiento de las Normas de Control Interno subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control.	Debido a la falta de compromiso por los directivos de la compañía, ha ocasionado una la falta de socialización del código de ética existente para los servidores de personal.	Podría ocasionar una inadecuada conducta del personal con actuaciones muy poco apropiadas además de faltar a la ética profesional en el desempeño de sus labores diarias.
CONCLUSIÓN			RECOMENDACIÓN	
El personal desconoce sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales			A la Gerente: Diseñar, definir y socializar el código de ética al personal y socios, mediante talleres de capacitación con la finalidad del que el personal conozca los principios éticos institucionales, también los capítulos que hacen referencia de las infracciones, sanciones y solución de conflictos, además de se debe extender una copia de dicho documento al personal.	

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
CCI-AMC 9/12	No existe un reglamento interno.	La compañía no cuenta con un Reglamento Interno, tal y como lo establece <i>el código de trabajo</i> Art. 64. Cracion del Reglamento interno para cada empresa.	El desconocimiento de la gerencia y la asamblea para el bienestar de la imagen institucional	Sanción económica por parte del Ministerio de Trabajo que parte desde mínimo tres salarios básicos dependiente la falta de la compañía.
CONCLUSIÓN			RECOMENDACIÓN	
La compañía debe fortalecerse en un documento legal y aprobado por la entidad competente para cualquier tipo de sanción o motivación para con los empleados.			A la Gerente: Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo porque es una norma hecha por la compañía en donde determina las condiciones que deben sujetarse todos los trabajadores, es decir en este documento los empleadores consignarán las condiciones o reglas a cumplir.	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1.9 Hoja de Hallazgos
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

HH 4/6

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
SCP 5/5	Duplicidad de funciones	No ataca los principios de administración <i>Unidad de dirección</i> . La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan.	Debido a la falta de presupuesto, la situación económica del país y la provincia.	Exista pérdida de recursos económicos, de tiempo e informes innecesarios para la compañía.
CONCLUSIÓN			RECOMENDACIÓN	
En la compañía existe duplicidad de funciones ya que el Gerente es quien verifica y crea la necesidad de contrata un nuevo personal, mismo que elabora el documento de requisitos para el nuevo personal además de ser el mismo quien evalúa y contrata al nuevo trabajador para la compañía			A la Gerente: Replantear las funciones de cada uno de los colaboradores de la compañía de manera que las funciones sean claras y cumplida de manera eficiente y económica.	

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1.10 Hoja de Hallazgos

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 201

HH 5/6

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
SCP 5/5	No tienen procedimientos de selección, reclutamiento e ingreso del personal	No se ha ejecutado la Norma de Control Interno para el Área de Recursos Humanos 300-02, Selección de Personal.	No existen procesos actualizados para la contratación de personal.	Contratación del personal idóneo y riesgo de pérdida económica para la institución.
CONCLUSIÓN		RECOMENDACIÓN		
Los procesos de contratación de personal no se encuentran determinada y no recogen toda la información adecuada y necesaria para el mejor desempeño laboral, por lo que no garantizan la contratación del personal óptimo para la empresa.		A la Gerente: Revisar y actualizar los procesos de contratación y selección del personal, recogiendo la información necesaria para integrar como colaborador de la comañía.		

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.3.1.11 Hoja de Hallazgos

HH 6/6

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
SCP 5/5	No tiene documentos de respaldo	El responsable de los archivos correspondientes, incumple lo dispuesto en el <i>décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.</i>	No mantiene los documentos en orden cronológico o por fechas de emisión.	La no facilitación de documentos pertinentes en el momento necesario podría ocasionar compromisos legales y económicos, ya sea con el ente regulador, con personal o con los clientes.
CONCLUSIÓN		RECOMENDACIÓN		
La documentación que respalda las actividades de la compañía debe reposar en los archivos adecuados, ya que ciertos documentos se encontraron en legados agrupados y archivados de forma desordenada, mezclada, sin ninguna referencia o ilustración.		A la Gerente Implementar un manual de archivo y respaldo para cada una de las áreas además e incluir en el reglamento de la compañía; además reestructurar los documentos para su fácil maniobra de documentos necesario en el momento requerido.		

4.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORÍA

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.

Cantón Francisco de Orellana

Provincia de Orellana

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

**Comunicación de Resultados e
Informe de Auditoría**

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.4.1 Programa Comunicación de Resultados
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CR
1/1

Objetivo: Elaborar el informe y comunicar las debilidades encontradas en la auditoría con las conclusiones y recomendaciones, respectivas para la toma de decisiones adecuada.

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Redacte la convocatoria para la lectura del informe	CLF	M.A.U.C	15/06/2016
2	Elabore y entregue el Informe Final de Auditoría	IF	M.A.U.C	20/06/2016
3	Acta de Conferencia Final	AC	M.A.U.C	29/06/2016

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
4.4.4.1 Convocatoria lectura del informe
Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

CLF
1/1

Orellana, 15 de junio del 2016

Sra.
Sra. Luzón Lanche Lida Isabel
GERENTE GENERAL DE GRUBALUZON CÍA. LTDA.
Presente.-

Por medio de la presente, convoco a usted y a todo el personal y socios de la compañía a la conferencia final de comunicación de resultados del informe de la Auditoría de Gestión a las áreas de Administración y Personal operativo de la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda. del período 2015.

Esta diligencia se llevará a cabo el día 20 de Junio del 2016, a las 08:00.

Por la atención que se digne dar a la presente reiteramos desde ya nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Mariana Ubidia
AUTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.- Motivo de la Auditoría

Realizar una auditoría de gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda. del Cantón Francisco de Orellana Provincia de Orellana, período 2015; a través de su Máxima Autoridad la Sra. Luzón Lidia Gerente de la compañía procediendo a firmar conjuntamente con los Auditores el respectivo contrato de trabajo, a fin de realizar la Auditoría de Gestión para el período económico 2015.

2. Objetivos de la Auditoría

2.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, basada en la evaluación del Sistema de Control Interno, que determine la salvaguarda de los recursos y bienes que integran el patrimonio institucional, de gestión, que mida el cumplimiento de planes y acciones administrativas, financieras y operativas

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

2.2. Objetivos Específicos

- a) Evaluar la estructura del control interno y emitir sugerencias y recomendaciones a través del Informe del Control Interno.
- b) Comprobar el nivel de desempeño del personal a través de indicadores, para determinar la magnitud en que se están cumpliendo los objetivos de la entidad.
- c) Proveer las deficiencias halladas en el proceso de la realización de la Auditoría indicado sus respectivos Conclusiones y Recomendaciones.

3. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión cubre el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015:

El período a examinar comprende la gestión de Luzón Lanche Lida Isabel, quien hasta la presente fecha mantiene su cargo.

Compañía Grubaluzon Cía. Ltda.
Informe Final

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

IF
3/7

Informe Confidencial de Control Interno

A la Sra. Luzón Lanche Lida Isabel - GERENTE GENERAL

De nuestras consideraciones:

Concluida la Auditoría de Gestión realizada a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda., Cantón Francisco de Orellana Provincia de Orellana, periodo 2015, y en nuestra calidad de Auditores Externos, en concordancia con la Norma Internacional de Auditoría 265 sobre Comunicación de las deficiencias en el Control Interno a los responsables de la compañía; en el presente informe se pone a vuestra disposición los resultados obtenidos durante el examen.

El estudio y evaluación del sistema de control interno, correspondiente al año 2015; que se adjunta en el presente Informe Confidencial del Auditor Independiente, tiene como objetivo mejorar la administración y resguardo de los activos de la compañía, para ello se plasman los comentarios, conclusiones y recomendaciones, respecto de los resultados de la Auditoría practicada la entidad antes mencionada, que se aplicó en la extensión que se consideró necesaria para evaluarlo como lo requieren las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).

El objetivo del sistema de control interno, es proporcionar una seguridad razonable de que los activos están salvaguardados contra pérdidas por uso o disposición no autorizados y, que las transacciones han sido efectuadas de acuerdo con el marco legal pertinente.

En vista de las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno contable, es posible que existan errores e irregularidades no detectados. Igualmente la proyección de cualquier evaluación del sistema hacia períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se tornen inadecuados por cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los mismos se deteriore.

El estudio y evaluación, realizados con el exclusivo propósito descrito en el párrafo segundo, no necesariamente tienen que haber revelado todas las debilidades significativas en el sistema de control interno que se pudo evaluar a través de una Auditoría de Gestión.

ÁREAS EXAMINADAS

1. La compañía Grubaluzon no tiene el código de ética definida.

De acuerdo a las Normas de Control Interno 200-01. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos humanos y materiales y al combate a la corrupción. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Conclusión

El personal desconoce sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales.

Recomendación:

a la Gerente: Diseñar, definir y socializar el código de ética al personal y socios, mediante talleres de capacitación con la finalidad del que el personal conozca los principios éticos institucionales, también los capítulos que hacen referencia de las infracciones, sanciones y solución de conflictos, además de se debe extender una copia de dicho documento al personal.

2. La compañía no realiza ninguna evaluación sobre el ambiente laboral

La compañía incumple lo dispuesto en el décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “*Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*”.

Conclusión:

La compañía debe velar por el bienestar de todos sus empleados o colaboradores y uno de ellos es que el ambiente de trabajo sea compasivo para que el desempeño laboral sea eficaz y eficiente.

Recomendación:

A la Gerente: Implementar sanciones correspondientes al personal que inicia una mala conducta ocasionando un ambiente de trabajo inadecuado.

3. No existe un reglamento interno.

No se dispone con descripciones formales de puestos de trabajo, tanto en el área administrativa como la operativa de la empresa. De acuerdo a las Normas de Control Interno debe existir la DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE CARGOS, en la que indica que: “Se denomina cargo o puesto al conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por ley o autoridad competente”.

“La entidad contará con el reglamento interno y/o un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal”.

Conclusión:

No se ha formulado un Manual de Funciones de los Puestos de trabajo tanto para el área administrativa como la operativa de la empresa generando un desconocimiento de todas las actividades, deberes y responsabilidades asignadas para tu total cumplimiento.

Recomendación:

A la gerente: elaborar un Manual de Funciones descriptivos de los requisitos y cargos que soporta cada estructura administrativa y operativa, con el fin de contar con un documento formal escrito de cada actividad, deber y responsabilidad asignada a cada personal, de tal manera optimizar el tiempo de inserción laboral y cumplimiento de los cargos encomendados.

4. La empresa no archiva los documentos de respaldo

Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas y documentadas políticas y procedimientos para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.

El responsable de los archivos correspondientes, incumple lo dispuesto en el décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

Conclusión

Las políticas y procedimientos son informales y expresados de forma verbal, por lo tanto el trabajador no brindará un servicio óptimo.

Recomendación

A la gerente: formular con cada responsable de las áreas de la empresa las políticas y procedimientos necesarios y emitirlos formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los trabajadores.

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA GRUBALUZON CÍA. LTDA. DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2015.

En cumplimiento a lo dispuesto a la convocatoria para la lectura de informe final del día 29 de junio del 2013, a partir de las 8:30 am., se constituyen las partes interesadas, con la finalidad de hacer partícipe de los resultados contenidos en el informe de la Auditoría de Gestión a los procedimientos realizados en las áreas Administrativas y de Personal operativo para el período 2015.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura de comunicación de resultados, diligencia en la cual se dieron a conocer los resultados obtenidos, a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Para constancia de lo actuado se suscribe la presente acta, en original y copia.

Para constancia de lo expuesto firman:

Sra. Luzón Lanche Lida Isabel
GERENTE GENERAL DE GRUBALUZON CÍA. LTDA.

Cedeño Echeverría Enrique Oswaldo
CONTADOR

Quispe Ayala Nancy Guadalupe
JEFE DE ÁREA

Vélez Jara Víctor
JEFE DE ÁREA

**4.3 FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES
JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN**

Grubaluzon Cía. Ltda.

Cantón Francisco de Orellana

Provincia de Orellana

Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Monitoreo

CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de una base teórica se pudo sustentar el presente trabajo de investigación sobre la realización de una auditoría de gestión, lo que permitió tener un conocimiento claro, preciso y conciso.
- Se determinó las deficiencias relevantes como carecen de indicadores, misión, visión institucional, manual de funciones, dentro de la gestión a través de la aplicación de los métodos de investigación, con la utilización de encuestas y entrevistas, lo cual sirvió como base para la verificación de la idea a defender y lograr la aceptación de desarrollar una auditoría de gestión a la Compañía Grubaluzon Cía. Ltda. por el periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 2015.
- Se desarrolló la auditoría de gestión mediante la aplicación de sus fases que son; Primera Fase; Familiarización y revisión de legislación y normativa, Segunda Fase; Evaluación del sistema de Control Interno, Tercera Fase; Desarrollo de Hallazgos o Exámenes profundo de áreas críticas donde se obtuvo los siguientes hallazgos: duplicidad de funciones del Gerente de la compañía, falta de procedimientos en selección y contratación del personal, inexistencia de un plan de talento humano, falta del procedimiento de reclutamiento y selección del personal, inexistencia de un archivo para respaldar los documentos de la gestión de la compañía.
- Se determinó la elaboración del informe de auditoría con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la base teórica expuesta en el presente trabajo de titulación como herramienta útil para los procesos existentes dentro de la compañía, que facilite la ejecución de sus actividades y además alimente los conocimientos de los futuros profesionales.
- Realizar la ejecución de sus actividades tomando en consideración las Normas de Control Interno y el Reglamento Interno, de manera que se evite desviaciones y se aplique a tiempo las medidas correctivas.
- Considerar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la Auditoría de Gestión para que se aplique las medidas correctivas y se encuentre las posibles soluciones.
- Los directivos de la compañía Grubaluzon deberán estudiar los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidas dentro el informe final de auditoría de modo que permita mejorar la administración y por ende obtener la correcta toma de decisiones para el desarrollo y mejor desenvolvimiento institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, B. (2007). Auditoría Un Enfoque Integral: México. Pearson Educación.
- Bonilla, M. (2009). Procesos de Auditoría con enfoque integral. Bogotá.
- Cook, J., & Winkle, G. (1999). Auditoría. México: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- CGE. (2011). Manual de la Contraloría General del Estado. Quito.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I Y II. Colombia: Eco Ediciones.
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y Gerencial. París: El Ateneo.
- Franklin, E. (2000). Auditoría Administrativa. México: McGraw Hill,.
- Gomez, G. (1997). sistemas administrativos, Análisis y Diseños. McGraw Gil.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito: Abya Ayala.
- Mantilla, S. (2004). Control Interno COSO. Colombia - Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Suárez, A. (2008). Auditoría de comunicación. Buenos Aires: La Crujía.
- Fernandez, Contraloria General del Estado.

ANEXOS

Anexo N° 1: Infraestructura



Anexo N° 2: Inventario



Anexo N° 3: Perchas



Anexo N° 4: Personal



