



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

TIPO: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", UBICADA EN EL CANTÓN SANTIAGO DE MÉNDEZ, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, AÑO 2015

AUTORA:

GINA NOEMI ASTUDILLO LEÓN

MACAS - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. Gina Noemí Astudillo León, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco
DIRECTORA

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gina Noemí Astudillo León, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo 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, 20 de octubre de 2017

Gina Noemí Astudillo León

C.C. 1400640668

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y mi fortaleza durante el trayecto de mi preparación académica.

A mis Padres, mis Hijas y mi Esposo, quienes han sido el pilar fundamental en el cual me he sostenido, los que me han brindado el apoyo y el cariño para continuar hasta alcanzar la meta propuesta.

Gina Astudillo León

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a su personal Administrativo y Docente, porque han contribuido a la formación de otra promoción de profesionales dentro de sus aulas, con un alto sentido de responsabilidad hacia la construcción de un país económicamente activo.

De forma especial agradezco a mi Directora Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco y al Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto, Miembro del Tribunal, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias a través de la dirección de este trabajo de investigación, hasta llegar a la culminación del mismo en forma satisfactoria.

Gina Astudillo León

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Auditoría de Gestión.....	7
2.2.1.1 Definición	8
2.2.1.2 Fases de la Auditoría de Gestión	9
2.2.1.3 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	16
2.2.1.4 Normas de auditoría.....	18
2.2.1.5 Programas	22
2.2.1.6 Control interno.....	22

2.2.1.7	Papeles de trabajo	27
2.2.1.8	Riesgos.....	28
2.2.1.9	Marcas de Auditoría.....	28
2.3	IDEA A DEFENDER	29
2.4	VARIABLES	30
2.4.1	Variable Independiente	30
2.4.2	Variable Dependiente	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.5	RESULTADOS	32
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	42
CAPÍTULO IV: PROPUESTA		43
4.1	TÍTULO	43
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	43
4.2.1	FASE I: Planificación Preliminar	43
4.2.2	FASE II: Planificación Específica	61
4.2.3	FASE III: Ejecución.....	80
4.2.4	FASE IV: Comunicación de Resultados.....	97
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES.....		111
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Realización de Auditoría de Gestión	32
Tabla 2: Auditoría de Gestión en área administrativa y operativa	33
Tabla 3: Importancia de la Auditoría de Gestión.....	34
Tabla 4: Conocimiento del Reglamento Interno.....	35
Tabla 5: Conocimiento de valores y principios de la compañía	36
Tabla 6: Socialización de manuales de funciones y operativos.....	37
Tabla 7: Medios informáticos	38
Tabla 8: Sistema contable actualizado.....	39
Tabla 9: Gestión Asamblea de socios	40
Tabla 10: Plan de Mitigación de riesgos.....	41
Tabla 11: Personal que labora en la Compañía.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Realización de Auditoría de Gestión.....	32
Gráfico 2: Auditoría de Gestión en área administrativa y operativa	33
Gráfico 3: Importancia de la Auditoría de Gestión.....	34
Gráfico 4: Conocimiento del Reglamento Interno.....	35
Gráfico 5: Conocimiento de valores y principios de la compañía	36
Gráfico 6: Socialización de manuales de funciones y operativos.....	37
Gráfico 7: Medios informáticos	38
Gráfico 8: Sistema contable actualizado.....	39
Gráfico 9: Gestión Asamblea de socios	40
Gráfico 10: Plan de Mitigación de riesgos.....	41
Gráfico 11: Organigrama Organizacional de la Compañía Rutas Orientales “ORIENT RUC” CIA. LTDA.....	48
Gráfico 12: Organigrama de Personal de la Compañía Rutas Orientales “ORIENT RUC” CIA. LTDA.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de Presentación.....	115
Anexo 2: Orden de Trabajo 001	117
Anexo 3: Carta de Aceptación de Auditoría.....	118
Anexo 4: Contrato de Auditoría.....	119
Anexo 5: Notificación de inicio de Auditoría de Gestión	122
Anexo 6: Convocatoria a Reunión Final.....	123
Anexo 7: Carta de Presentación del Informe de Auditoría.....	124
Anexo 8: Formato Encuesta.....	125

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión a la Compañía Rutas Orientales "Orientrut cía. Ltda", ubicada en el cantón Santiago de Méndez, provincia de Morona Santiago, año 2015, tiene el propósito de mejorar la productividad a través del control de la eficacia, eficiencia y la economía en el servicio. Para el desarrollo de la auditoría se utilizó cuestionarios de control interno evaluando el riesgo y confianza del mismo, de igual manera se revisó los procedimientos de la normativa legal, procesos y también se aplicó indicadores de gestión que permitieron obtener los siguientes hallazgos: no hay actualización del reglamento interno, no se han redactado manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos, inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal, no disponen de un sistema informático para todas las áreas de la empresa, no tiene plan de mitigación para riesgos, el personal no está capacitado y no posee experiencia laboral, la compañía se encuentra totalmente indefensa ante la posibilidad de que los riesgos inherentes a la administración y al sistema operativo se vea afectado ante problemas que causen pérdida de clientes o de ganancias. Se recomienda la aplicación correcta de las sugerencias señaladas en el informe final de auditoría a fin de que se tome decisiones oportunas y eficientes para el desarrollo de la gestión administrativa y operativa en la organización.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <PRODUCTIVIDAD>
<INDICADORES DE GESTIÓN> < SANTIAGO DE MÉNDEZ (CANTÓN)>

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current Management Audit for Orientrut Rutas Orientales Company located in Santiago de Méndez County, Morona Santiago province during 2015 proposes to improve the productivity through the efficiency, effectiveness and economy in the service. For the development of the audit, it was necessary to use internal control questionnaires that evaluated its risk and confidence. In the same way, the legal regulations procedures and processes were checked and the management indicators were applied. These allowed obtaining the following findings: The internal regulations are not updated, a personnel functions manual has not been written as well as administrative procedures, lack of a procedures manual for recruiting and selecting the personnel, lack of a computing system for all the areas of the company, lack of a risk mitigation plan, the personnel is not trained and it does not have work experience, the company is defenseless in case of risks regarding to the administration and the operational system is affected with problems causing both, loses of customers or profit. It is recommended to apply the suggestions proposed in the final audit report in a correct way in order to make opportune and efficient decisions for the development of the administrative and operational management of the company.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT AUDIT> <INTERNAL CONTROL> <PRODUCTIVITY> <MANAGEMENT INDICATORS> <SANTIAGO DE MÉNDEZ COUNTY>.

INTRODUCCIÓN

La Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda., es una empresa creada el 25 de agosto de 1998 en la ciudad de Santiago de Méndez, con el objetivo de prestar el servicio público permanente de transporte intraprovincial de pasajeros, habiendo obtenido el permiso de funcionamiento de cincuenta años (50) desde el año de su aprobación. La compañía desde la fecha de su constitución ha ido aumentando la prestación de servicios de transporte de pasajeros, el permiso de importación de vehículos, repuestos y accesorios y la instalación del servicio de lubricadora, vulcanizadora y estación de combustible, contando actualmente con el servicio de encomiendas en el mismo ámbito territorial.

Como todas las empresas que tienen varios años de funcionamiento, no se han implementado sistemas que permitan la verificación de la efectividad de su gestión, sino que todo se ha limitado a la actualización tecnológica pero sin un plan que garantice que los objetivos y metas están siendo cumplidas a cabalidad, aunque estos cambios no aseguran un control efectivo de productividad empresarial, resultando evidente que a pesar de los cambios en el entorno de las organizaciones, a la empresa de transportes le ha sido difícil acoplarse e implementar modelos que permitan una mejora en la productividad y eficacia de los recursos, procesos y gestión entre los departamentos.

Es debido a esta falta de implementación de auditorías en los años de funcionamiento de la compañía lo que ha hecho imposible la actualización de información, de reglamento, la implementación de manuales de funcionamiento y procesos, entre otras falencias, las que han contribuido a que se genere una situación conflictiva en cuanto a que no existe precisión en la jerarquía, en la responsabilidad de las funciones de cada departamento, siendo necesaria e imprescindible la intervención de un grupo auditor de gestión para que se apliquen medidas correctivas.

De esta forma, se ha realizado la intervención con una Auditoría de Gestión, siendo por lo tanto y para una mejor comprensión dividido el trabajo realizado en cuatro capítulos, los mismos que comprenden:

Capítulo I: El Problema, en el cual se hizo una revisión de la problemática determinada, delimitación, justificación y objetivos que se han planteado conseguir a través de la aplicación de la Auditoría de Gestión.

Capítulo II: Marco Teórico, en este capítulo se hizo una recopilación de la teoría tanto desde los antecedentes investigativos e históricos, haciendo una detallada selección de definiciones y posturas de expertos sobre el tema de las auditorías y en especial de la de Gestión.

Capítulo III: Marco Metodológico, en el cual se han planteado los aspectos y lineamientos tales como tipos, métodos, técnicas e instrumentos aplicados para inicialmente establecer una línea de trabajo en base al problema detectado y confirmar en qué nivel existe el mismo dentro de la compañía.

Capítulo IV: Propuesta, teniendo en cuenta que se ha establecido con la aplicación de la encuesta la existencia del problema, se hizo la debida intervención a través de una Auditoría de Gestión, la misma que ha seguido las Fases que señala la Normativa hasta llegar a la presentación del Informe Final con los hallazgos de las áreas en donde se encuentran las deficiencias internas y cómo pueden ser solucionadas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se centra en que en la actualidad, la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda., no posee un sistema efectivo para la gestión no sólo de los productos y servicios que ofrecen, sino también sobre la organización interna. Además por la falta de actualización, el sistema de indicadores de gestión no permite diagnosticar con certeza si la organización administrativa y operativa está permitiendo la consecución de las metas y objetivos para la que fue creada la cooperativa.

La empresa oferta el servicio de transporte de pasajeros y de encomiendas, pero la organización interna aún mantiene los procesos de gestión en base a métodos tradicionales, lo que impide que se haga una comprensión de la interrelación departamental en lo administrativo y operativo del negocio para tomar decisiones, lo cual repercute en la gestión administrativa y financiera de la empresa.

A través de la implementación de una auditoría de gestión se lograría obtener información fundamental de los procesos administrativos y operativos, haciendo énfasis en las fallas de la empresa para precisamente recomendar medidas adecuadas a mejorar las fallas detectadas, a través del apoyo de la administración para implementación efectiva de una auditoría.

1.1.1 Formulación del Problema

Deficiente conocimiento y consecuentemente un incorrecto proceso evaluativo en el diseño de mecanismos que permitan una adecuada gestión en los esquemas administrativos y organizativos para que la empresa siga avanzando, cumpliendo a cabalidad y con calidad los objetivos para los que fue creada.

1.1.2 Delimitación del Problema

Realizar una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, permitirá mejorar la organización administración y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas de servicios se enfrentan ante la necesidad de mejorar su eficacia, eficiencia y la economía, para ello deben medir el cumplimiento de los objetivos: reales y previstos, para poder determinar si la gestión está dando resultados esperados. El interés del tema por lo tanto se centra en brindar asesoría real y efectiva sobre la implementación del control de gestión en niveles de eficacia, eficiencia y economía dentro de la organización económica.

La importancia científica de la investigación por lo tanto se enmarca en asesorar a las organizaciones empresariales o comerciales sobre la importancia de conocer el cumplimiento de los objetivos en términos reales y de cómo mejorar su proceso de gestión a través de una Auditoría que permita dar éxito a la empresa.

Con anterioridad se han realizado investigaciones para conocer los alcances, ventajas y desventajas de la aplicación de Auditorías de Gestión a organizaciones empresariales, pero dentro de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" no se ha implementado ningún cambio en su gestión, por lo que se garantiza de esta forma la originalidad de la investigación.

La factibilidad de la realización del trabajo investigativo está sustentado en que la investigadora tiene acceso a los recursos bibliográficos, materiales, tecnológicos, humanos y económicos para lograr la culminación del estudio en el tiempo programado.

El impacto social de la investigación, se enfoca en los resultados de la implementación de la Auditoría de Gestión en la empresa los que llevarán a lograr el objetivo de mejorar el servicio que presta la misma, pero a su vez de que se logre el éxito en los tres aspectos

considerados fundamentales: eficacia, eficiencia y economía en los procedimientos y técnicas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer una metodología de apoyo y análisis en la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda., ubicada en el cantón Santiago de Méndez, provincia de Morona Santiago, para mejorar la productividad a través del control de la eficacia, eficiencia y la economía en el servicio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente lo que es la Auditoría de Gestión, haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones comerciales o empresas.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT CÍA. LTDA”.
- ✓ Proponer estrategias para mejorar la gestión de la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT CÍA. LTDA”.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La realización de auditorías en las empresas tiene importancia ya que a través de ellas se logra la eficiencia y la eficacia en las actividades administrativas, así como el cumplimiento de objetivos y metas. Tal como lo menciona (Masapanta, 2015) en su investigación para la Universidad Técnica de Cotopaxi "evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la gerencia" (p. 34).

Además, la aplicación de un sistema para la gestión en una empresa, (Jaramillo, 2015) afirma en su trabajo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que su aplicación "beneficiaría a la organización a generar confianza en la capacidad de sus procesos" (p. 33), lo cual una vez que sea implementada las recomendaciones en forma efectiva conllevan a que los clientes se sientan satisfechos y la organización empresarial obtenga éxito.

La auditoría de gestión de acuerdo con (Ormaza, 2016) en su estudio para la Universidad Central del Ecuador, se trata por lo tanto de un "examen objetivo y metodológico de la estructura organizativa que evalúa el cumplimiento de los procesos, desempeño del control interno para obtener acciones correctivas o mejoras continuas" (Ormaza, 2016, p. 22).

2.1.1 Antecedentes Históricos

Ahondando en la historia, en la edad antigua, en las zonas con desarrollo socioeconómico, político y cultural, ya existían quienes se encargaban de recabar los tributos y llevar contabilidad y cuentas sobre bienes, llevando para ello el control de datos y cifras.

Entre los antecedentes históricos de la auditoría Carrillo, Pérez & Quito (2015) menciona que en la antigüedad fueron los reyes, aristócratas y gente con poder los que demandaban que se hiciera con sus bienes una administración justa y correcta, por lo que cuando se

daba el caso de que alguien se aprovechaba de sus bienes lo tenía que pagar no solo con sus propios y pocos bienes, sino también con su vida. Este tipo de auditoría en los inicios se realizaba de forma empírica, sin ningún orden o proceso claro y sistemático.

El primer contador en ofrecer sus servicios fue George Watson en Escocia, aunque el reconocimiento de la auditoría se lo hizo por primera vez en la Ley Británica de Sociedades Anónimas que estuvo vigente en el año de 1862 con el objetivo específico y concreto para la prevención del delito de fraude. Desde este año hasta el de 1905 tuvo su época de crecimiento en Inglaterra llegando a Estados Unidos en el año de 1900, manteniendo el mismo objetivo de la detección del fraude como prioridad de su aplicación (Machucca, 2017, p. 52).

Para el año de 1940 en el mismo Estados Unidos ya se enseñaba la auditoría pero con objetivos muchos más ampliados hacia lo que era la parte financiera tanto de la empresa como de los socios dejando en un segundo plano la prevención del fraude (Carrillo, Pérez & Quito, 2015, p. 7).

La auditoría de gestión surge de la necesidad del gobierno federal norteamericano de controlar los gastos, propiedades y recursos de sus entidades, para comprobar el cumplimiento de las leyes y prevenir el fraude. Es así que el gobierno de Estados Unidos en el año de 1950 solicita a la Contraloría General de Estados Unidos que "evalúe las deficiencias en la administración de las agencias federales" (p. 8) con el objetivo de controlar y evaluar la utilización correcta de los recursos tanto económicos como materiales que se les asigna a cada una de estas agencias.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría de Gestión

El objetivo de la auditoría es la de "evaluar el desempeño de las actividades, verificar el manejo óptimo de los recursos y analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas departamentales en la empresa" (Ormaza, 2016, pág. 25). Es fundamental que se evalúen cómo se relacionan los objetivos de cada departamento con la administración, para que de esta forma se verifique si los recursos están bien manejados y distribuidos

entre toda la organización, para que sea posible de esta forma el cumplimiento cabal de esos objetivos y metas planteados inicialmente en la organización y así verificar la efectividad de los procedimientos aplicados.

2.2.1.1 Definición

La Auditoría de Gestión ha sido estudiada y analizada por muchos expertos, para determinar su importancia dentro del control interno de procesos, siendo definida de la siguiente manera:

- El examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección (Blanco, 2009).
- Examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones tanto financieras como administrativas, comprendiendo la evaluación de las transacciones, de la información financiera de las entidades, así como de los organismos del sector público en general, lo cual incluye además el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales, normativas o políticas aplicables; también la evaluación de los resultados de la gestión de las entidades u organismos en función de lograr su adherencia a los principios de economía, eficiencia y eficacia (Acevedo, 2006).
- Aquella basada fundamentalmente en indicadores que persiguen el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, canalizar la mejor utilización de los recursos en pro de la optimización de los procesos (Rodríguez, 2008).
- La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 6 define a la Auditoría de Gestión como: “la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la

ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes” (Congreso Nacional, 2002).

Las definiciones anotadas anteriormente tienen como punto relacional el que este tipo de auditorías permiten evaluar los procesos para medir el desempeño de las áreas de una empresa, para poder afirmar la eficacia, eficiencia y efectividad de los objetivos y metas de la misma.

La naturaleza de la auditoría en forma tradicional ha estado dirigida hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros (Carrillo, Pérez, & Quito, 2015, pág. 21), sino que se ha orientado hacia un enfoque netamente gerencial, debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante ella se establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento, lo cual permite establecer políticas y estrategias en la entidad auditada.

2.2.1.2 Fases de la Auditoría de Gestión

Para (Freire, 2011) el proceso de auditoría tiene las siguientes fases:

- a) **Planificación:** Es el diseño o bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto. Podemos indicar que en esta etapa el auditor elabora todos los pasos y procedimientos que va a seguir durante el proceso de auditoría, pudiendo estos ser modificados de acuerdo con las circunstancias que se presenten en el transcurso de la ejecución del trabajo.

- b) Ejecución: En esta etapa se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis; a fin de detectar los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.
- c) Comunicación de Resultados: La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta “en el curso del examen los auditores gubernamentales mantendrán comunicación con los servidores de la entidad, organismo o empresa del sector público auditada y demás personas relacionadas con las actividades examinadas” (Carrillo, Pérez, & Quito, 2015, pág. 30).
- d) Seguimiento: Son las observaciones que se producen como resultado de la auditoría que deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orienta a corregir las fallas detectadas. El seguimiento son lineamientos generales que el auditor emite mediante las observaciones formuladas, de tal manera que permita verificar las acciones realizadas como resultado de las observaciones se estén llevando a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área.

Según (Millano & Robles, 2012) las fases de la auditoría son "Estudio preliminar y Programación" (pág. 132).

El estudio preliminar tiene como objetivo "obtener conocimiento general de la gestión de la organización auditada" (pág. 132).

La programación de actividades y procura de información el auditor debe "programar actividades a desarrollar, con indicación de las metas específicas a lograr en la fase, los responsables de realizarlas y los respectivos lapsos de ejecución" (pág. 132).

Según (Vilar, 1999), la auditoría sigue las siguientes fases:

- a) Planificación de la auditoría.

- b) Preparación de la auditoría.
- c) Realización de la auditoría.
- d) Informe de los resultados de la auditoría (pág. 12).

El cumplimiento de cada una de estas fases garantiza que se haga una efectiva detección y documentación de las problemáticas existentes y plantear oportunidades y recomendaciones de mejora.

La Contraloría General del Estado del Ecuador, mediante el Acuerdo 047 emite la "Guía Metodológica para Auditoría de Gestión" (Contraloría General del Estado, 2011), la que determina que las fases son: Planificación, Ejecución y Resultados, las que se analizarán a continuación:

Fase: Planificación

La planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

Tal como lo señala el Acuerdo 047: “En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría” (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 12)

Actividades:

- ✓ Conocimiento de la entidad o actividad a examinar
- ✓ Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir.
- ✓ Identificación de las principales políticas y prácticas: contables, presupuestarias, administrativas y de organización.
- ✓ Análisis general de la información financiera

- ✓ Determinación de materialidad e identificación de cuentas significativas de los estados financieros.
- ✓ Determinación del grado de confiabilidad de la información producida
- ✓ Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas de información computarizados.
- ✓ Determinación de unidades operativas
- ✓ Riesgos Inherentes y Ambiente de Control;
- ✓ Decisiones preliminares para los componentes (Contraloría General del Estado, 2011)

Para el **Conocimiento Preliminar** se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos).
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.
- Las fuentes de financiamiento
- Los funcionarios principales (Contraloría General del Estado, 2011, págs. 12-13)

Dentro de la **Planificación Específica**, se da el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen. La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para

dar mayor atención en la ejecución del examen (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 13).

En esta etapa también se realiza la Evaluación del Sistema de Control Interno, dirigida “a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento” (Contraloría General del Estado, 2011).

El objetivo de esta evaluación es la recabar toda la información posible sobre la forma en la que aplican controles para identificar las áreas o departamentos en donde es necesaria la intervención.

Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinarán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios; seleccionando las de mayor importancia relativa.

Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se realizarán modificaciones al alcance del examen, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Fase: Ejecución

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues es esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios y auditoría y

procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, calculo, indagación, análisis, etc.,
- ✓ El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren sea más analizados.
- ✓ Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, deben realizas conforme a los objetivos de la planeación, además, es necesario que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados (Contraloría General del Estado, 2011).

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

- Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

- Confiabilidad de los antecedentes obtenidos; los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.

Para lo que son 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.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.

Características

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo
- Proveen 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.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

Fase: Comunicación de Resultados: Objetivos

Además de los informes parciales que pueden emitir, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo se revelara la deficiencia existente como se lo hacen en otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.

Actividades

- ✓ Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores.
- ✓ Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de decisiones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión relacionados con el examen (Contraloría General del Estado, 2011).

2.2.1.3 Importancia de la Auditoría de Gestión

De acuerdo con Maldonado y Fernández, la importancia de realizar las auditorías de gestión se sustenta en la "necesidad de efectuar este tipo de auditorías, ya que es una herramienta para lograr que el sector productivo del país opere de una manera eficiente y eficaz, logrando establecer errores en el manejo de sus recursos humanos, administrativos, financieros y operativos, sobre todo la manera de mejorarlos" (Maldonado & Fernández, 2007).

La Auditoría de Gestión se enfoca en el cumplimiento de las 5 "Es", las cuales se analizan a continuación:

- Eficacia: La Contraloría General del Estado dice: "lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados" (Contraloría General del Estado, 2011). En el cumplimiento de las metas, planes y objetivos desde los enfoques de calidad, costos, de manera que sea posible conocer su situación inicial y mantener un control sobre todo su procesado hasta llegar a su cumplimiento final.

- **Eficiencia:** De igual forma la Contraloría General del Estado la define como: “óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño” (Contraloría General del Estado, 2011). Importante para poder mantener la interrelación entre los bienes o servicios que se ofrecen y los recursos que se vale la empresa u organización para poder brindarlo. La productividad es el objetivo final y para ello es necesario que todo el procedimiento se enfoque en lograr el gasto mínimo de los insumos o recursos pero manteniendo calidad en el servicio brindado.
- **Economía:** La CGE dice que se trata de: “reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente” (Contraloría General del Estado, 2011). Como lo menciona Ormaza (2016) sobre la economía, ésta "evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales" (p. 23).
- **Ética:** Enfocada en la misma actividad que realiza el auditor, la cual debe estar totalmente basada en lo que es el respeto y la confianza en la o las tareas que se le han encomendado, de tal forma que el informe que presente no sea objeto de dudas.
- **Ecología:** Implicando la responsabilidad organizacional y empresarial de mantener y contribuir al sostenimiento del medio ambiente.

Importante también es la relación entre la auditoría de gestión y la administrativa, puesto que hay que considerar que la primera se enfoca según (Maldonado & Fernández, 2007) en "evaluar las actividades realizadas en el sector para determinar su grado de eficiencia,

eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos" (pág. 2).

Las auditorías administrativas por el contrario de acuerdo a (Ramíó, 1995) se enfocan más en el sector público, con la finalidad de promover un tipo de intervención que consiga elevar el nivel de competitividad de la nación que administra" (pág. 185).

La relación que existe entre estos dos tipos de auditorías pueden ser aplicadas tanto al ámbito público como privado, pero de su aplicación los hallazgos son plenamente diferenciados en aspectos que deberán ser analizados y evaluados para lograr la efectividad.

2.2.1.4 Normas de auditoría

Con respecto a las normas de la auditoría de gestión, Gabás Trigo (1989) citado por (Bravo, 2000) dice que "la existencia de unos principios y normas que enmarquen con precisión los criterios adecuados, correctos, razonables u ortodoxos, de tal manera que un juicio crítico sobre cualquier aspecto pueda estar respaldado por una norma" (pág. 73).

Bravo (2000) también proporciona el objetivo de las normas de auditoría: "garantizar la calidad de la auditoría al regular los requisitos del profesional auditor, la ejecución del trabajo y la emisión del informe" (pág. 76).

Precisamente el mismo autor divide las normas de auditoría en la siguiente forma:

- a) Normas generales: delimitan aspectos de la evaluación efectuada por el auditor para que sus conclusiones tengan algún significado.
- b) Normas de evaluación de la gestión: detallan las cuestiones que van a ser evaluadas y la forma de hacerlo.
- c) Normas técnicas: regulan la práctica de la auditoría de gestión en relación al profesional auditor, a la ejecución de los trabajos y al informe (Bravo, 2000, pág. 80)

En el Ecuador, la entidad con funciones para normar las Auditorías de Gestión es la Contraloría General del Estado (CGE), la cual en el año 2011 a través del Acuerdo 047 emite la "Guía Metodológica para Auditoría de Gestión" la cual en su parte inicial señala claramente que el objetivo de su emisión es "ayudar a los auditores a desarrollar su trabajo de campo" (p. 1) que incluye fundamentos normativos para dirigir el trabajo teórico y práctico de cada una de las Fases: Planificación, Ejecución y Resultados.

Las NAGA son lineamientos que señalan los cursos de acción o la Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés) han aprobado y adoptado diez NAGA, las cuales deben considerarse como los diez mandamientos que deben regir el trabajo de auditor independiente y que se dividen en tres grupos: Normas generales o personales, Normas de ejecución del trabajo y Normas de preparación del informe manera de seguir los procedimientos. Son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se deriva de la naturaleza profesional de la actividad que desarrolla. Las normas de auditoría que rigen la función del auditor hoy son la Normas Internacionales de Auditoría (NIA).- (C.C.P.C OSCAR FALCONI PANANA)

a) Entrenamiento y capacidad profesional.

“Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación”.

b) Independencia

“El auditor debe mantener una actitud mental independiente y una aptitud de imparcialidad de criterio. Los juicios que formula deben basarse en elementos objetivos

de la situación que examina. El auditor actúa como juez del trabajo realizado por las personas que preparan los estados financieros. La mayor amenaza que tiene un auditor en la práctica profesional en cuanto a su independencia de criterio es que, frecuentemente, son los directores de las empresas cuyas decisiones e informes el auditor debe juzgar y sobre los cuales debe opinar, los que lo eligen lo retienen o reemplazan a su exclusiva discreción. Es por ello que la selección del auditor debe ser ratificada por la Junta de Accionistas (artículo 114° Junta General de Accionistas, Ley General de Sociedades)”.

c) Cuidado o esmero profesional

“Esta norma requiere que el auditor independiente desempeñe su trabajo con el cuidado y la diligencia profesional debida. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia.

Para actuar con diligencia o celo profesional, prácticamente, el auditor debe cumplir las restantes nueve normas de auditoría, las dos personales, tres de ejecución del trabajo y cuatro referentes a la información. Esta norma compendia todo el trabajo de auditoría.

El cuidado debido se hace referencia a lo que el auditor hace y qué tan bien lo hace. Un ejemplo de éste se observa en lo relativo a los papeles de trabajo, los cuales requieren que su contenido tenga la suficiencia para justificar la opinión del auditor y la evidencia de haber cumplido con las Normas de Auditoría. Como en cualquier clase de servicios, el profesional asume el deber de ejercitar la capacidad y técnica que posee con cuidado y diligencia adecuadas. El ofrecer un servicio es indicar que se tiene el grado de técnicas poseídas generalmente por otros del mismo ramo, y el no poseer tal grado de técnicas constituirían una especie de fraude a quien utiliza sus servicios. Sin embargo ningún individuo puede garantizar que la tarea que asume se llevará a cabo sin faltas o errores; él se compromete a tener buena fe e integridad pero no infalibilidad; y puede ser culpable

de negligencia, mala fe o deshonestidad pero no por las consecuencias de errores de juicio o apreciación.

El auditor debe pues ejercitar adecuado cuidado de manera que, por ejemplo, el contenido de sus papeles de trabajo sea suficiente para respaldar su opinión y su representación en cuanto al cumplimiento de Normas de Auditoría de Aceptación general”.

d) Planeamiento y Supervisión.

“La auditoría debe planificarse adecuadamente y el trabajo de los asistentes debe ser supervisado apropiadamente. La auditoría de estados financieros requiere de una operación adecuada para alcanzar totalmente los objetivos de la forma más eficiente. La designación de auditores externos por parte de la empresa se debe efectuar con la suficiente anticipación al cierre del periodo material del examen, con el fin de permitir el adecuado planeamiento de trabajo del auditor y la aplicación oportuna de las normas y procedimientos de auditoría. Por su Parte, la supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo. Debe dejarse en los papeles de trabajo evidencia de la supervisión ejercida.”

e) Estudio y Evaluación del Control Interno

“La segunda norma sobre la ejecución del trabajo indica se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo. El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al ente. Este concepto es más amplio que el significado que comúnmente se atribuía a la expresión control interno. En éste se reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de asuntos relacionados directamente a las funciones de departamentos financieros y de contabilidad. Las responsabilidades del auditor y sus funciones en relación con su examen ordinario con el propósito de emitir una opinión sobre los estados financieros, no están diseñadas primordialmente y específicamente y no se puede, por lo tanto, confiar en ellas

para descubrir desfalcos y otras irregularidades similares; sin embargo, por las razones expuestas en la segunda norma indicada arriba, el auditor debe estudiar y evaluar el sistema de control interno lo cual puede ocasionar el descubrimiento de irregularidades o la posibilidad que existan. Un sistema de control interno bien desarrollado podría incluir control de presupuestos, costos estándar, reportes periódicos de operación, análisis estadísticos, un programa de entrenamiento de personal y un departamento de auditoría interna. Podría fácilmente comprender actividades en otros campos tales como estudios de tiempos y movimientos, los cuales están cobijados bajo la ingeniería industrial, y controles de calidad por medio de inspección, los cuales son funciones de producción”.

Evidencia Suficiente y Competente: “Debe obtenerse suficiente evidencia mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros auditados. Una evidencia será insuficiente, por ejemplo, cuando no se ha participado en una toma de inventarios, no se confirmó las cuentas por cobrar, etc.”. (NAGAS.blogspot.2016)

2.2.1.5 Programas

Para (Hatre, 2003) en este punto hay que realizar "planificación participativa, con el objeto de aprovechar al máximo las posibilidades de mejora y de conseguir la mejor aceptación de los afectados a la nueva forma de ejecución de un trabajo que ellos mismos han ayudado a modificar" (pág. 14).

2.2.1.6 Control interno

(Viloria, 2005): “El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia” (pág. 88).

Otra definición sobre el control interno nos la brinda Mantilla (2013) que menciona a (COSO): "proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer

seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización" (p. 4) mencionando entre los objetivos lo que son la eficacia y eficiencia del servicio que cada organización empresarial o económica realice.

El control es un elemento importantísimo dentro de toda entidad u organización económica o empresarial, ya que a través de ella se logra la evaluación de los resultados que deben estar acorde con los planes, metas y objetivos planteados, pero también se hace una precisión de los errores y por lo tanto la corrección de los mismos, de tal forma que todo el proceso se encamine a mejorar la efectividad y eficiencia de la organización.

(Plasencia, 2010): “El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas, un "sistema" de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”.

COSO I y II

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la

incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

El informe se enfoca en los siguientes objetivos:

- Lograr la Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Establecer niveles altos de confiabilidad de la información financiera.
- Verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La Estructura del COSO I incluye los siguientes aspectos:

- Ambiente de Control: Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.
- Valoración de Riesgos: Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
- Actividades de Control: Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.
- Información y Comunicación: Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- Monitoreo: Proceso que valora el desempeño de sistema en el tiempo

COSO II - “Administración de riesgo de la empresa” ERM

Estructura del COSO II.

- Los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos debe ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización
 - Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos.
 - Donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización
- a) Ambiente interno:
- Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura.
 - Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa
- b) Establecimientos de objetivos.
- Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.
 - La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa
- c) Identificación de eventos
- Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
 - La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

d) Actividades de control

- Son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.
- Tipo de actividades de control:
- Preventiva, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales

e) Respuesta al riesgo

- Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.
- Las respuestas al riesgo pueden ser:
- Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas
- Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

f) Información y comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.
- Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

g) Monitoreo.

- Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.
- El monitoreo se puede medir a través de:

- Actividades de monitoreo continuo
- Evaluaciones puntuales
- Una combinación de ambas formas

2.2.1.7 Papeles de trabajo

En opinión de (Sánchez & Morán, 2006) "para el desarrollo de la auditoría destaca el que una cantidad importante de los papeles de trabajo con información para el auditor es preparada por empresa. El contador independiente es un profesional cuyo tiempo debe invertirse en examinar y no en imprimir datos de la contabilidad" (pág. 5).

De acuerdo a (Vilar, 1999) la documentación de trabajo debe ser "suficiente, adecuada y relevante para que proporcione al auditor una base sólida para sus opiniones, juicios, conclusiones y recomendaciones" (pág. 55).

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría. Estos archivos se dividen en: archivo permanente y archivo corriente.

La Contraloría General del Estado (CGE) sobre los papeles de trabajo afirma que se trata de: "el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría" (Contraloría General del Estado, 2011). Se trata de vincular la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.

2.2.1.8 Riesgos

Los riesgos que debe afrontar el auditor de acuerdo con (Gómez, 2012) están fundamentados sobre todo en los "nuevos enfoques o perspectivas, diversas formas de pensar y de hacer la auditoría y la fiscalización, en la que el auditor debe realizar su investigación son seriedad y rigurosidad" (pág. 78), dos características que en la actualidad están perdiendo su rigidez y se vuelven más flexibles y por ende más vulnerables ante situaciones de corrupción y soborno.

El riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido que la información suministrada a él este errada por una distorsión normativa. En auditoría se conocen tres tipos de riesgo:

- a) El riesgo inherente es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada.
- b) El riesgo de control está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevean o detecten fallas que se están dando en sus sistemas.
- c) El riesgo de detección está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

2.2.1.9 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, Cuales partida fueron objetos de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente hecho con lápiz de papel.

A continuación se señalan marcas estándares que puedan utilizarse y que se encuentran relacionadas con la técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

(Alfredo, Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos, 2012)

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Û	Sumado (vertical y horizontal)
	Cumple con atributo clave de control
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado
@	Cotejado contra fuente externa
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoría
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

2.3 IDEA A DEFENDER

A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, permitirá mejorar la organización administración y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión.

2.4.2 Variable Dependiente

Mejora en organización administración, contable y operativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Modalidad Cuantitativa; de Categoría no experimental; Diseño descriptivo correlacional.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Estudio de tipo descriptivo retrospectivo, de corte transversal, observacional.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por los 15 socios de la cooperativa de transporte y 7 miembros del personal operativo.

Debido a que la población es finita se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a la totalidad de la misma.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El método será el inductivo - deductivo.

La técnica será la encuesta y el instrumento a utilizarse será el cuestionario de preguntas hacia los socios y personal de la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA.

3.5 RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"

Pregunta N° 1 ¿Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

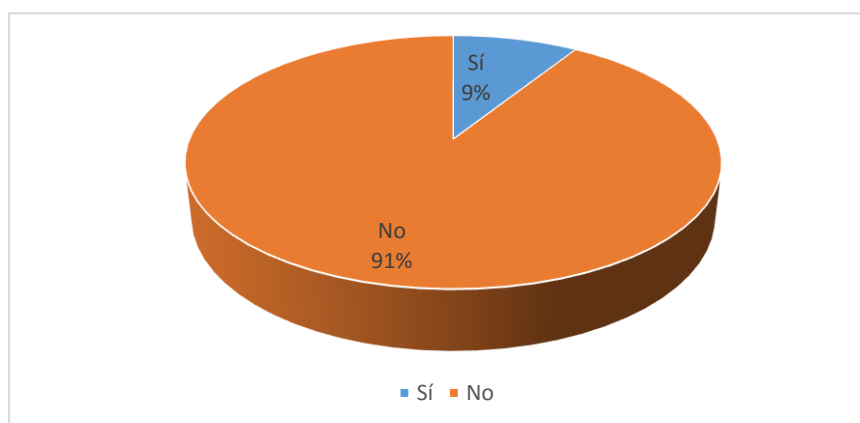
Tabla 1: Realización de Auditoría de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	9%
No	20	91%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 1: Realización de Auditoría de Gestión



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 9% (2) afirman que sí han realizado auditorías de gestión con anterioridad, en tanto que el 91% (20) dicen lo contrario, no ha habido ningún tipo de auditoría interna o externa realizada a la compañía.

Pregunta N° 2 ¿Considera necesario la realización de una Auditoría de Gestión a las áreas Administrativa y Operativa de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

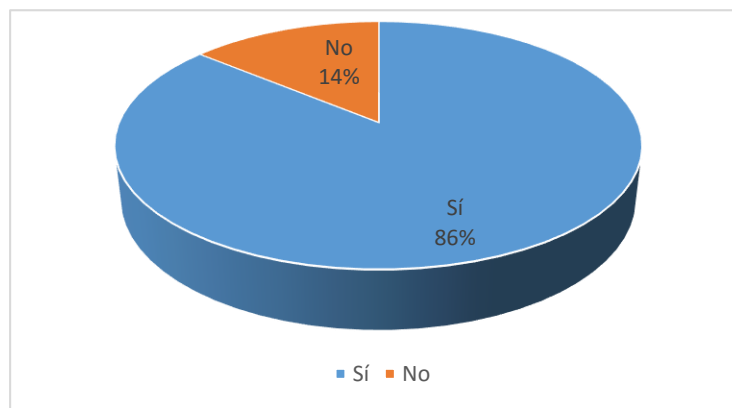
Tabla 2: Auditoría de Gestión en área administrativa y operativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	86%
No	3	14%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 2: Auditoría de Gestión en área administrativa y operativa



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 86% (19) afirman que es necesario que se realicen auditorías de gestión, en tanto que el 14% (3) dicen lo contrario.

Pregunta N° 3 ¿Considera que el informe de Auditoría de Gestión es una herramienta que permite la mejor toma de decisiones y alcanzar metas y objetivos para beneficio de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

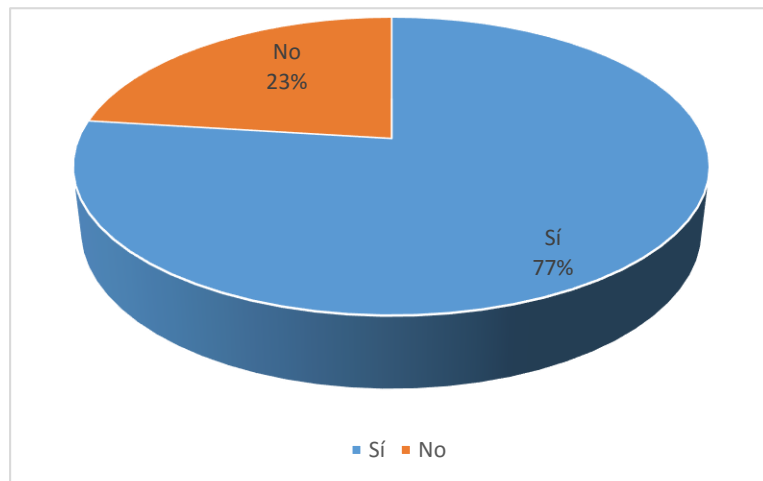
Tabla 3: Importancia de la Auditoría de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	77%
No	5	23%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 3: Importancia de la Auditoría de Gestión



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 77% (17) afirman que la Auditoría de Gestión es una herramienta que permite tomar mejores decisiones y alcanzar metas y objetivos para beneficio de la Compañía, en tanto que el 23% (5) dicen lo contrario.

Pregunta N° 4 ¿Conoce los alcances del Reglamento Interno de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

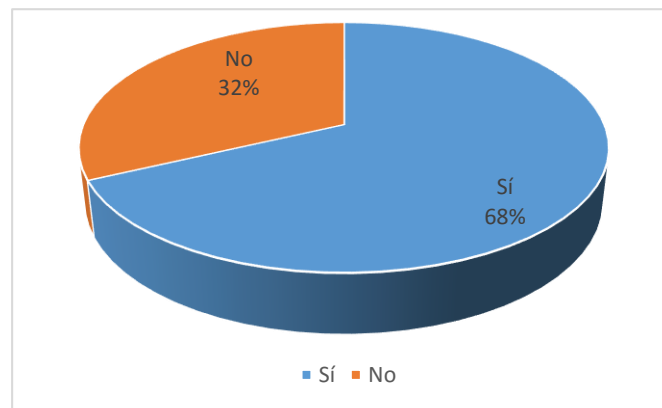
Tabla 4: Conocimiento del Reglamento Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	68%
No	7	32%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 4: Conocimiento del Reglamento Interno



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (22) el 68% (15) afirman conocer los alcances del Reglamento Interno de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en tanto que el 32% (7) dicen lo contrario.

Pregunta N° 5 ¿Conoce cuáles son los valores y principios que guían a la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

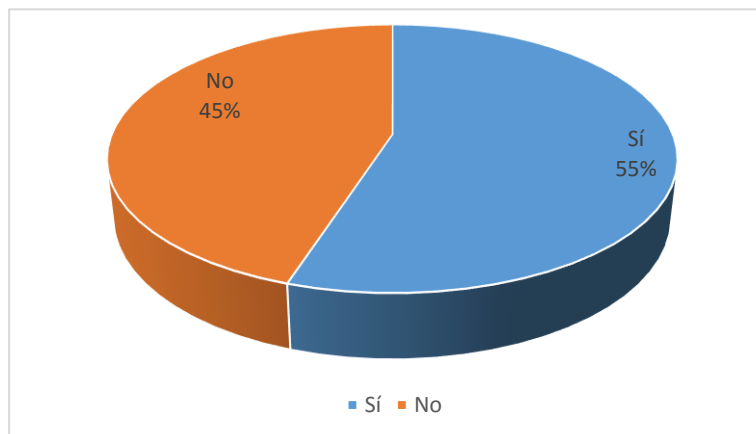
Tabla 5: Conocimiento de valores y principios de la compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	55%
No	10	45%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 5: Conocimiento de valores y principios de la compañía



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 55% (12) afirman conocer cuáles son los valores y principios que guían a la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en tanto que el 45% (10) dicen lo contrario.

Pregunta N° 6 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" ha socializado los manuales de funciones y operativos?

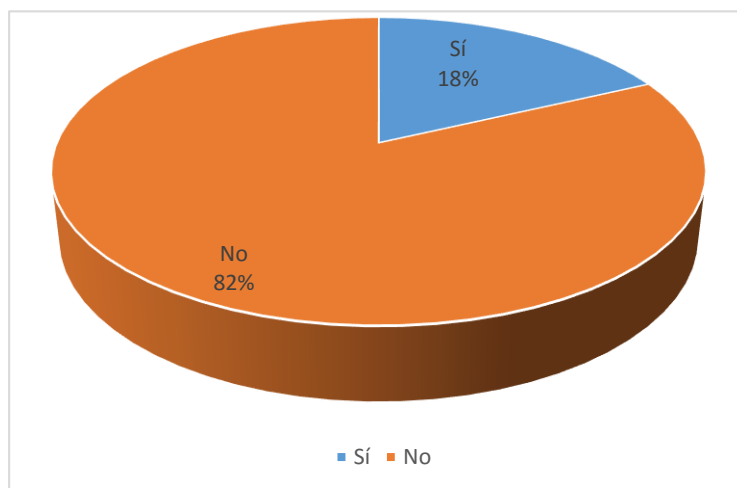
Tabla 6: Socialización de manuales de funciones y operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	18%
No	18	82%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 6: Socialización de manuales de funciones y operativos



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (22) el 18% (4) afirman que Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" ha socializado los manuales de funciones y operativos, en tanto que el 82% (18) dicen lo contrario.

Pregunta N° 7 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", cuenta con medios informáticos actuales para el desarrollo de las actividades en todos las áreas de la misma?

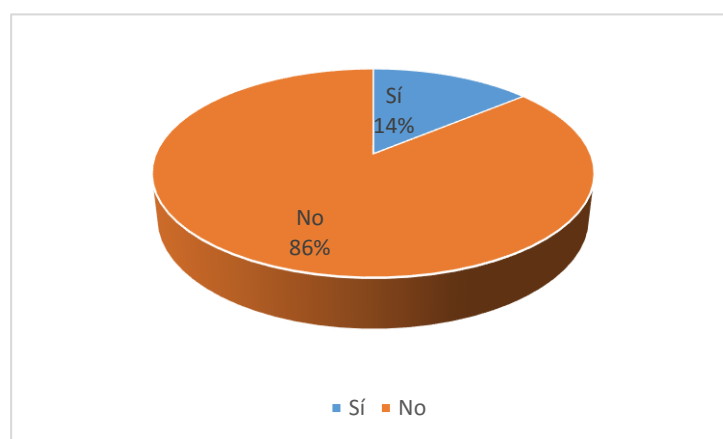
Tabla 7: Medios informáticos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	14%
No	19	86%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 7: Medios informáticos



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 14% (3) afirman que la compañía cuenta con medios informáticos actuales para el desarrollo de las actividades en todos las áreas de la misma, en tanto que el 86% (19) dicen lo contrario.

Pregunta N° 8 ¿Se mantiene al día el sistema contable para la emisión efectiva de informes financieros?

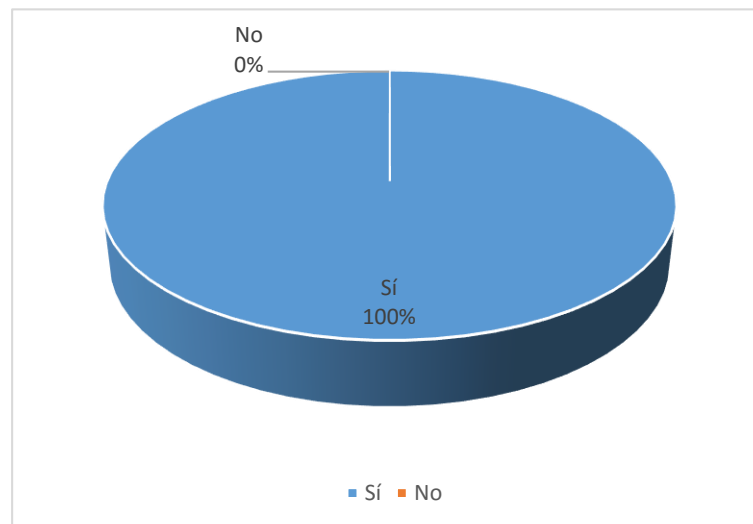
Tabla 8: Sistema contable actualizado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 8: Sistema contable actualizado



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 100% (22) afirman que la compañía mantiene al día el sistema contable para la emisión efectiva de informes financieros.

Pregunta N° 9 ¿Se realiza difusión de información de la gestión de la Asamblea de Socios de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

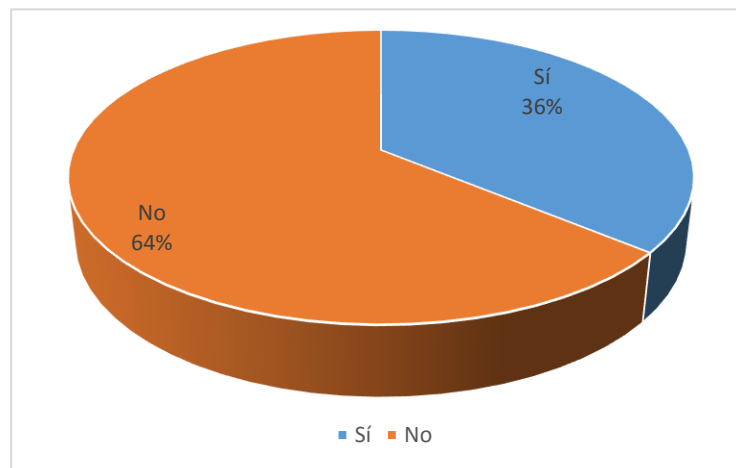
Tabla 9: Gestión Asamblea de socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 9: Gestión Asamblea de socios



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (22) el 64% (14) dicen que no se realiza difusión de información de la gestión de la Asamblea de Socios de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en tanto que el 36% (8) sí se conoce.

Pregunta N° 10 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" dispone de plan de mitigación de riesgos internos y externos a la misma?

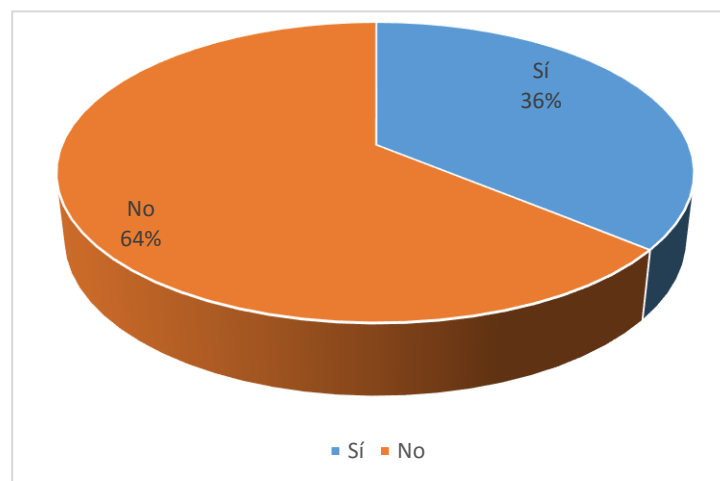
Tabla 10: Plan de Mitigación de riesgos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Gráfico 10: Plan de Mitigación de riesgos



Fuente: Encuesta

Realizado por: Astudillo, G. (2017)

Interpretación: De la totalidad de los encuestados (15) el 64% (14) dicen que no se cuenta con un Plan de Mitigación de riesgos de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en tanto que el 36% (8) sí conoce.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

La idea a defender fue planteada de la siguiente forma: “A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, permitirá mejorar la organización administración y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales”, habiéndose podido detectar que es en el Área de Atención al cliente en donde se encuentran deficiencias con respecto al personal que labora, la capacitación y la forma de reclutamiento y selección del mismo.

Este departamento no dispone de una planificación anual o periódica de actividades que estén encaminadas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, de tal forma que el problema en la organización estratégica del área interfiere en la organización de los otros departamentos.

Otra deficiencia fue el que no se cuenta con un manual de funciones actualizado, lo que impide que el sistema de control sea efectivo sobre las que tiene que cumplir el departamento y que están de acuerdo con las metas y objetivos de la cooperativa. Además, no se dispone de un sistema informático implementado que permita la atención al cliente en forma ágil y segura, sino que aún continúa haciéndose la venta de boletos por turno en forma manual, lo que genera inconvenientes por la falta de organización.

En base a lo anteriormente descrito, se puede confirmar que se hace necesario la realización de una Auditoría de Gestión dentro del área de Atención al Cliente en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, para de esta forma mejorar la organización administración y operativa y cumplir de esta forma con los objetivos para los que fue creada la cooperativa de transportes.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 TÍTULO

Auditoría de Gestión a la compañía Rutas Orientales “Orientrut” Cía. Ltda. En el cantón Santiago de Méndez, provincia de Morona Santiago, año 2015.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 FASE I: Planificación Preliminar

INFORMACIÓN GENERAL

En Quito el día martes 25 de agosto de 1998, en el Registro de Escrituras Públicas se constituye la COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES ORIENTRUT S.A., de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad Santiago de Méndez, cantón del mismo nombre, provincia de Morona Santiago.

El objeto social de la compañía es la prestación de servicios públicos permanente de transporte intraprovincial de pasajeros en vehículos tipo ranchera, respectivamente en conformidad con las autorizaciones que para el efecto recibirá de los organismos de tránsito competentes, para cumplir a cabalidad con su objetivo, además la Compañía podrá importar vehículos, e instalar el servicio de lubricadora, vulcanizadora, y una estación de combustible para ello podrán efectuar créditos en diferentes instituciones financieras.

El tiempo de duración de la compañía es de 50 años contados desde la fecha de inscripción de la presente Compañía en el Registro Mercantil, el plazo señalado puede ser restringido, ampliado o extinguirse anticipadamente, por la resolución de Junta General de Accionistas.

El Capital Pagado de la Compañía en el acta constitutiva inicialmente fue de cinco millones de sucres, el mismo que será dividido en cinco mil acciones, ordinarias de un mil sucres cada una, distribuida de la siguiente forma:

Tabla 11: Personal que labora en la Compañía

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	NÚMERO DE PARTICIONES
GABRIEL GARCIA	334.000	334
JULIO AZOGUE	334.000	334
CARLOS RIVERA	334.000	334
NESTOR CHACON	334.000	334
LAURO MEJIA	334.000	334
IVAN GOMEZ	333.000	333
GERARDO LOPEZ	333.000	333
JUAN NIETO	333.000	333
MANUEL VASQUEZ	333.000	333
NERI MEJIA	333.000	333
LUCIO CRESPO	333.000	333
TEOBALDO LEDESMA	333.000	333
LEON PARRA	333.000	333
GUILLERMO CAMBIZACA	333.000	333
GERARDO LEON	333.000	333
TOTAL	5.000.000,00	5.000

Fuente: Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda.

Elaborador por: Astudillo, G. (2017)

La Representación Legal de la Compañía, la tendrá el Gerente General y el Presidente de la misma quien podrá actuar Judicial y extrajudicialmente en defensa de los intereses de la misma.

La Compañía formará e incrementará la Reservas Especiales, tomando de las utilidades liquidadas anuales un porcentaje no menor del 10% hasta que alcance por lo menos el 50% del Capital Social.

Misión

Somos una empresa dedicada al transporte interprovincial de pasajeros y carga con un nivel de alta calidad, puntualidad, seguridad y comodidad; satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa líder en el transporte de pasajeros y carga dentro de la provincia, logrando la satisfacción de nuestros clientes y obteniendo un importante crecimiento en rentabilidad.

OBJETIVOS

General:

Prestar servicios de transporte de pasajeros y encomiendas con excelente calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes generando confianza y garantiza la seguridad.

Específicos

- ✓ Garantizar la seguridad de nuestros clientes cumpliendo con nuestros turnos con responsabilidad y puntualidad.
- ✓ Planificar organizar y controlar las diferentes oficinas para emisión de boletos y envío de encomiendas.
- ✓ Cumplir con todas las leyes reglamentos y normas emitidas por las autoridades competentes y/o garantizar organismos públicos.

GERENCIA GENERAL

- Gerencia

Representará legal y extrajudicial a la Compañía.

Administrara la Compañía, sus bienes y pertenencias estableciendo las políticas y sistemas de control y desarrollo con las más amplias facultades.

Ejercer conjuntamente con el presidente todos los contratos que tengan relación con los bienes inmuebles de la Compañía.

Velar porque la Compañía cumpla con todas las obligaciones legales, reglamentarias, estatutarias y las resoluciones de los organismos de la compañía.

Cuidar que la compañía lleve sus libros sociables y contables de acuerdo con la ley bajo su responsabilidad.

Actuará como secretario de la junta general de accionistas y suscribir con claridad las actas que elaboran respecto de tal organismo.

Contratara al personal necesario determinar sus funciones y remuneraciones, hacer el orden laboral de todo cuanto sea necesario.

Convocar a la Junta General de Accionistas conjuntamente o separada con el presidente. Intervenir actos contratos y obligaciones sin limitación alguna a montos y cantidades económicas.

Las demás que la ley, Reglamento, Estatutos y Organismos de la Compañía le asignan o compactan como administrador y representante legal de la Compañía.

- **Presidente**

Presidir reuniones de la Junta General de Accionistas y convocarlas cuando estime necesaria.

Suscribir en unión al Gerente General los certificados provisionales y títulos de accionistas, así como las actas de las sesiones de la Junta General de Accionistas.

Supervisar el normal desarrollo de la Junta General de Accionistas.

Intervenir conjuntamente con el Gerente General en contratos que tengan relación de bienes inmuebles de la Compañía.

Reemplazar al Gerente General en caso de que falte o por ausencia o por impedimento de él.

Las demás atribuciones que le fueren designadas por la Junta General de Accionistas.

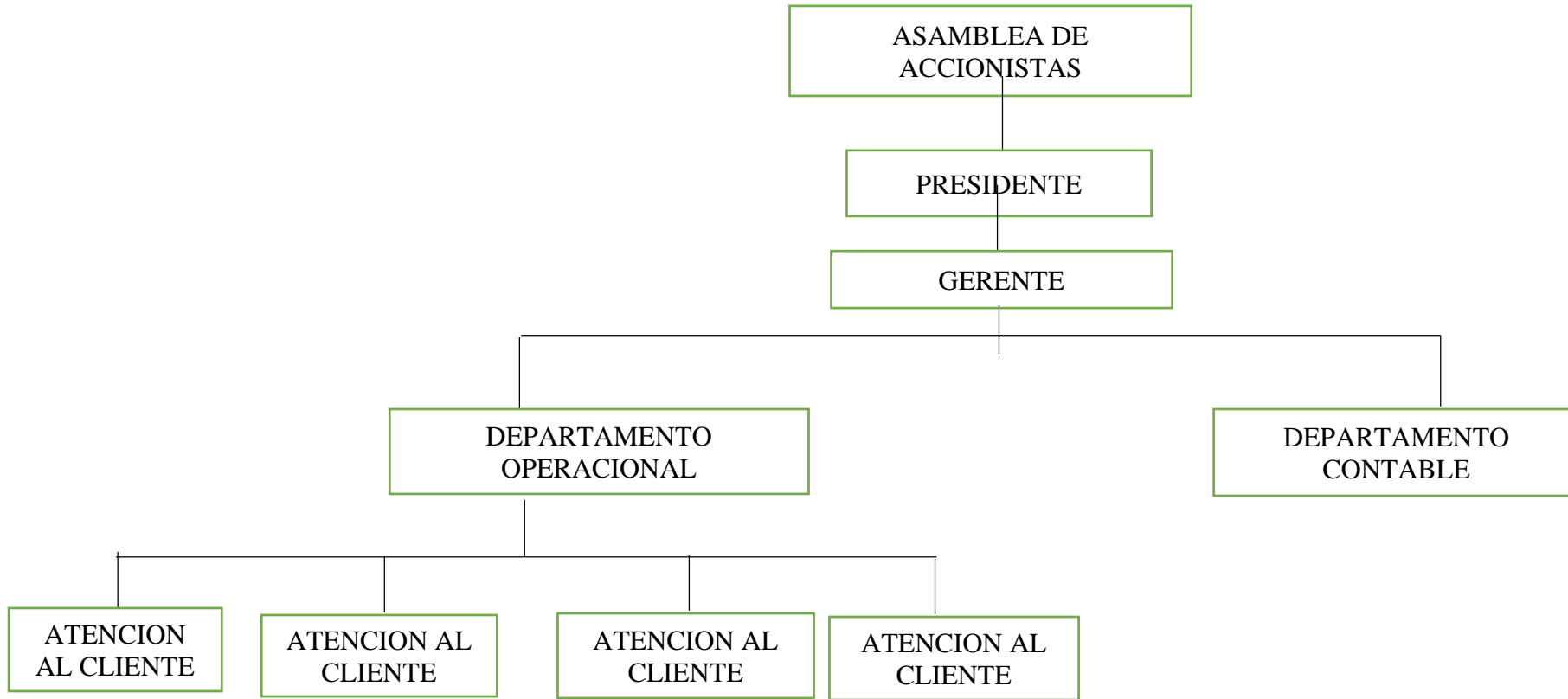
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de autoridad y responsabilidad.

La organización como parte del proceso administrativo es la función que permite definir una estructura formal e intencional que hace posible que los miembros de una empresa, sepan qué y cómo va a realizar sus tareas, cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad en la consecución de los objetivos.

A continuación se expone el organigrama de la organización administrativa de la cooperativa:

Gráfico 11: Organigrama Organizacional de la Compañía Rutas Orientales “ORIENT RUC” CIA. LTDA.



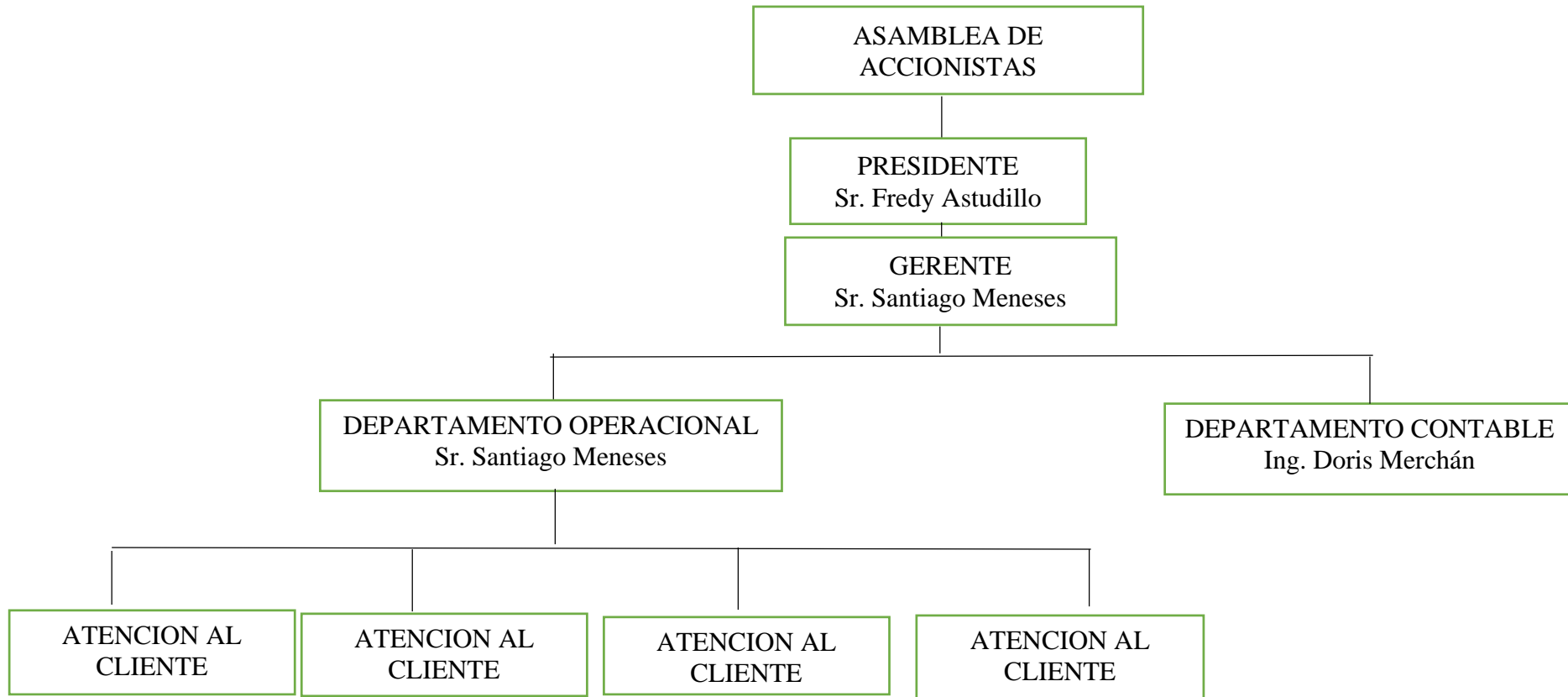
Fuente: Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda.

Elaborador por: Astudillo, G. (2017)

ORGANIZACIÓN OPERATIVA


La Compañía de transporte se encuentra organizada de forma operativa de la siguiente forma, de acuerdo al siguiente organigrama:


Gráfico 12: Organigrama de Personal de la Compañía Rutas Orientales “ORIENT RUC” CIA. LTDA.





Fuente: Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda.


Elaborador por: Astudillo, G. (2017).


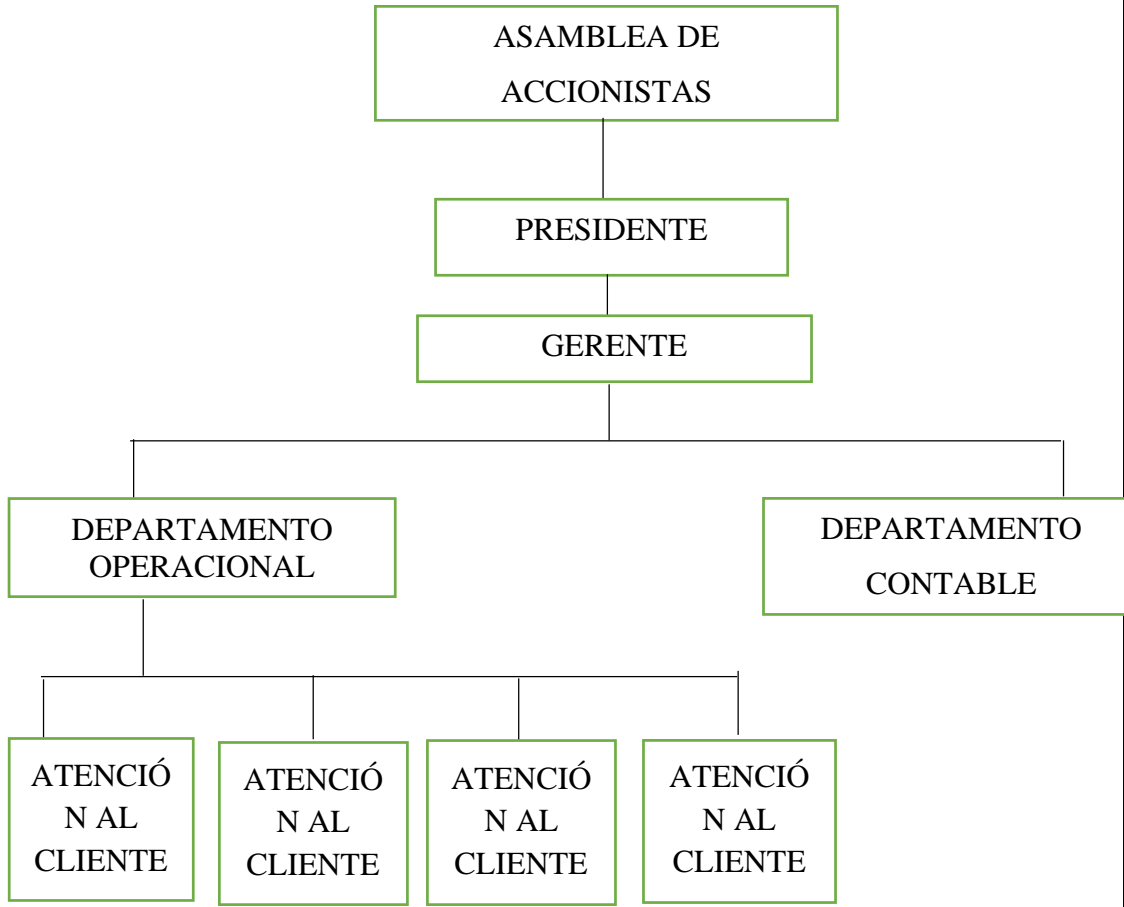
	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE ÍNDICES CÉDULA NARRATIVA	PT/P
<p>PT/P Programa de Trabajo - Planificación</p> <p>PP1 Planificación Preliminar - Narrativa visita a las instalaciones</p> <p>PP2 Planificación Preliminar - Narrativa Entrevista con el Presidente</p> <p>PP3 Planificación Preliminar - Normativa de Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA."</p> <p>PP4 1/5 Planificación Preliminar - Organigrama Organizacional</p> <p>PP4 2/5 Planificación Preliminar - Organigrama Funcional Personal</p> <p>PP4 3/5 Planificación Preliminar - Direccionamiento Estratégico (Misión)</p> <p>PP4 4/5 Planificación Preliminar - Direccionamiento Estratégico (Visión)</p> <p>PP4 5/5 Planificación Preliminar - Direccionamiento Estratégico (Objetivos)</p> <p>PE1 1/8 Planificación Específica - Motivo y Objetivos del Examen</p> <p>PE1 2/8 Planificación Específica - Alcance del Examen</p> <p>PE1 3/8 Cuestionario - Sistema de Evaluación de Control Interno</p> <p>PE1 4/8 Evaluación del Sistema de Control Interno</p> <p>PE1 5/8 Planificación Específica - Técnicas y Procedimientos</p> <p>PE1 6/8 Planificación Específica - Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado</p> <p>PE1 7/8 Planificación Específica - Presupuesto del Personal Técnico</p> <p>PE1 8/8 Planificación Específica - Cronograma de Trabajo</p> <p>E Ejecución de la Auditoría</p> <p>E1 Analítica - Funciones de la Asamblea de Socios</p> <p>E2 Analítica - Funciones Presidente y Gerente General sobre Proceso de Contratación</p> <p>E3 Analítica - Requerimiento del Servicio en el Área de Atención al Cliente</p> <p>E4 Analítica - Supervisor del Área de Atención al Cliente</p> <p>E5 Analítica - Encuesta Satisfacción del Cliente</p> <p>H1 Hoja de Resumen de Hallazgos</p> <p>H1 1/6 Reglamento Interno no ha sido actualizado.</p> <p>H1 2/6 Inexistencia de manual de funciones de personal y procesos administrativos</p> <p>H1 3/6 Inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.</p> <p>H1 4/6 La compañía no dispone de un sistema informático para todas las áreas que la conforman.</p> <p>H1 5/6 La compañía no tiene Plan de Mitigación para riesgos.</p> <p>H1 6/6 Personal no atiende debidamente al cliente, no está capacitado y no posee experiencia laboral previa en esta área del comercio.</p>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 07/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 09/08/2017


		COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN – PLAN DE TRABAJO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		PTP
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso administrativo y operacional de la Compañía Rutas Orientales “Orientrut Cía. Ltda.”. - Determinar las áreas críticas dentro de la Compañía Rutas Orientales “Orientrut Cía. Ltda.”. - Realizar el Control Interno de la Compañía Rutas Orientales “Orientrut Cía. Ltda.”. - Establecer la eficiencia de los procesos administrativos y operacionales de la Compañía Rutas Orientales “Orientrut Cía. Ltda.”. 				
No.	Detalle	REF/PT	Elaborado por	Observaciones
Planificación Preliminar				
1	Visita a las instalaciones	PP1	G.N.A.L	
2	Entrevista con el Presidente	PP2	G.N.A.L	
3	Normativa de Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA."	PP3	G.N.A.L	
4	Organigrama Organizacional	PP4 1/5	G.N.A.L	
5	Organigrama Funcional Personal	PP4 2/5	G.N.A.L	
6	Direccionamiento Estratégico (Misión)	PP4 3/5	G.N.A.L	
7	Direccionamiento Estratégico (Visión)	PP4 4/5	G.N.A.L	
8	Direccionamiento Estratégico (Objetivos)	PP4 5/5	G.N.A.L	
Planificación Específica				
9	Motivo y Objetivos del Examen	PE1 1/8	G.N.A.L	
	Alcance del Examen			
10	Sistema de Evaluación de Control Interno	PE1 2/8	G.N.A.L	
11	Evaluación del Sistema de Control Interno	PE1 3/8	G.N.A.L	
12	Técnicas y Procedimientos	PE1 4/8	G.N.A.L	
13	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	PE1 5/8	G.N.A.L	
14	Presupuesto del Personal Técnico	PE1 6/8	G.N.A.L	
15	Cronograma de Trabajo	PE1 7/8	G.N.A.L	
16		PE1 8/8	G.N.A.L	
Elaborador por:		G.N.A.L.	Fecha: 08/08/2017	
Revisado por:		A.R.C	Fecha: 10/08/2017	

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP1
NARRATIVA VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
<p>El día 15 de julio del 2017 a primeras horas del día se visto las oficinas de la compañía RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", la cual tiene como domicilio la provincia de Morona Santiago Cantón Santiago de Méndez barrio Francisco de Orellana calle Rafael Arcos Díaz, la misma que es de una sola planta pero distribuida estratégicamente para el buen funcionamiento.</p> <p>Podemos detallar que la oficina cuenta con su área para Gerencia, Presidencia secretaria y una amplia sala para sesiones generales de accionistas.</p> <p>Se pudo notar que el equipamiento de las distintas áreas de trabajo es el adecuado para el buen funcionamiento de la compañía, cada oficina cuenta con sus escritorios, computadoras, archivadores, teléfonos fijos y móviles, el cual ayuda a la comunicación oportuna del personal.</p> <p>La Compañía se encuentra dirigida por los señores Santiago Meneses y Fredy Astudillo Gerente y Presidente respectivamente.</p>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 09/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 10/08/2017


	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP2
NARRATIVA ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
<p>Nombre del entrevistado: Sr. Fredy Gualberto Astudillo Cedillo Cargo del entrevistado: Presidente Lugar de la entrevista: Oficina Principal de la Compañía</p> <p>En la entrevista realizada al Presidente de la compañía RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", se pudo constatar la documentación que reposa en los archivos en el cual habilita en el año 1998 al funcionamiento de la compañía con la prestación de servicio público permanente de transporte interprovincial de pasajeros en vehículos tipo bus y ranchera, los cuales realizaban sus turnos a diferentes cantones de la provincia, nos relata el señor presidente que a los inicios la compañía solo contaba con 2 vehículos tipo ranchera al ver las necesidades de los usuarios fueron incrementado sus unidades ingresando vehículos tipo bus al ver que la compañía tenía buena acogida los socios optaron por cambiar sus unidades tipo ranchera a buses siendo así desde el año 2009 la empresa cuenta con 12 unidades para el servicio de la provincia.</p> <p>Al ver el crecimiento de la compañía gestionaron la apertura de diferentes oficinas de expendio de boletería y recepción de encomiendas entre ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Macas ubicada en el Terminal Terrestre. ❖ Sucúa ubicada en el Terminal Terrestre. ❖ Méndez (oficina matriz) ubicada en el barrio Francisco de Orellana calle Rafael Arcos Díaz. ❖ Gualaquiza ubicada en el Terminal Terrestre. <p>Las cuales cuentan con sus respectivas secretarías las mismas que se encuentran con sus contratos y aseguradas al IESS, perciben sus sueldos y beneficios de ley, según los archivos que permanecen en la compañía.</p> <p>La compañía cuenta con un reglamento interno que fue aprobado en una sección extraordinaria celebrada el 30 de octubre de 1999 y para constancia de los mismos firman todos los asistentes, al cual se lo hace mejoramiento y actualizaciones cada año o cuando lo amerite, cuenta con sus respectivos objetivos, valores; así como su misión, visión y funciones.</p>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 10/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 14/08/2017


	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP3
NORMATIVA DE LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
<p>El 25 de agosto de 1998 bajo resolución N° 98-3-1-1-468 emitida por el Dr. Edgar Coello, Intendente de la Superintendencia de Compañías de Cuenca aprueba la constitución de la COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."</p> <p>La Compañía se maneja con dos normativas:</p> <p>Normativa interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de la Compañía <p>Normativa externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Compañías • Ley de Régimen Tributario • Código de Trabajo • Ley de Tránsito 		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 13/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 16/082017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP4 1/5
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
 <pre> graph TD A[ASAMBLEA DE ACCIONISTAS] --> B[PRESIDENTE] B --> C[GERENTE] C --> D[DEPARTAMENTO OPERACIONAL] C --> E[DEPARTAMENTO CONTABLE] D --> F[ATENCIÓN AL CLIENTE] D --> G[ATENCIÓN AL CLIENTE] D --> H[ATENCIÓN AL CLIENTE] D --> I[ATENCIÓN AL CLIENTE] </pre>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 13/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 16/08/2017


	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP4 2/5
ORGANIGRAMA PERSONAL - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">ASAMBLEA DE ACCIONISTAS</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">PRESIDENTE Sr. Fredy Astudillo</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">GERENTE Sr. Santiago Meneses</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 45%;">DEPARTAMENTO OPERACIONAL Sr. Santiago Meneses</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 45%;">DEPARTAMENTO CONTABLE Ing. Doris Merchán</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 20%;">ATENCIÓN AL CLIENTE Sra. Cristina</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 20%;">ATENCIÓN AL CLIENTE Sra. Patricia</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 20%;">ATENCIÓN AL CLIENTE Sra. Lucy</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: 20%;">ATENCIÓN AL CLIENTE Sr. Fabián</div> </div> </div>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 13/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 16/08/2017


	<p align="center"> COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 </p>	<p align="center"> PP4 3/5 </p>
<p align="center"> DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA." </p>		
<p align="center"> MISIÓN </p> <p> Somos una empresa dedicada al transporte interprovincial de pasajeros y carga con un nivel de alta calidad, puntualidad, seguridad y comodidad; satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes. </p>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 14/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 17/08/2017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP4 4/5
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
<p>VISIÓN</p> <p>Ser una empresa líder en el transporte de pasajeros y carga dentro de la provincia, logrando la satisfacción de nuestros clientes y obteniendo un importante crecimiento en rentabilidad.</p>		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 14/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 17/08/2017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PP4 5/5
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
OBJETIVOS GENERAL: Prestar servicios de transporte de pasajeros y encomiendas con excelente calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes generando confianza y garantiza la seguridad. ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad de nuestros clientes cumpliendo con nuestros turnos con responsabilidad y puntualidad. • Planificar organizar y controlar las diferentes oficinas para emisión de boletos y envío de encomiendas. • Cumplir con todas las leyes reglamentos y normas emitidas por las autoridades competentes y/o garantizar organismos públicos. 		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 15/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 18/08/2017

4.2.2 FASE II: Planificación Específica

	<p align="center">COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</p>	<p align="center">PE1 1/8</p>
<p align="center">PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."</p>		
<p align="center">MOTIVO DEL EXAMEN</p> <p>A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales "ORIENTRUT" CÍA. LTDA, permitirá mejorar la organización administración y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales.</p> <p align="center">OBJETIVOS DEL EXAMEN</p> <p>Objetivo General:</p> <p>Proponer una metodología de apoyo y análisis en la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT" Cía. Ltda., ubicada en el cantón Santiago de Méndez, provincia de Morona Santiago, para mejorar la productividad a través del control de la eficacia, eficiencia y la economía en el servicio.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar teóricamente lo que es la Auditoría de Gestión, haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones comerciales o empresas. • Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA". • Proponer estrategias para mejorar la gestión de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA". 		
<p>Elaborador por:</p>	<p>G.N.A.L.</p>	<p>Fecha: 14/08/2017</p>
<p>Revisado por:</p>	<p>A.R.C</p>	<p>Fecha: 19/08/2017</p>

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PE1 2/8
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."		
ALCANCE DEL EXAMEN <p>A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales "ORIENTRUT" CÍA. LTDA, se evaluarán los procesos administrativos y operacionales de la empresa para detectar los riesgos que han impedido el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.</p> <p>La auditoría de gestión se enfocará en los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración - Atención al cliente - Contabilidad 		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 15/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 19/08/2017



COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

PEI
3/8

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA."

No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (4)	Actualización (3)	Aplicación (3)	
	1.1.- AMBIENTE DE CONTROL								
1	La alta dirección de la entidad, ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?		X	10	3	3	0	0	El Reglamento interno no ha sido actualizado desde el año 1999, constando solo tres principios.
2	El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la entidad, proyecto o programa y se ha verificado su comprensión?		X	10	0	0	0	0	
3	Se han establecido por escrito políticas para regular las relaciones de interacción, de la máxima autoridad con todo el personal encargado de la administración de la entidad y con terceros relacionados?		X	10	0	0	0	0	No se ha emitido ningún código de ética, tampoco se han emitido políticas de interacción del personal con clientes externos.

No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia (4)	Actualización (3)	Aplicación (3)	
4	Se considera dentro del plan operativo anual la función, misión y visión institucionales y éstas guardan consistencia con el plan nacional de desarrollo y con los lineamientos del organismo técnico de planificación?		X	10	2	2	0	0	La misión, visión y objetivos de la compañía no han sido actualizados desde la creación de la misma.
5	Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?		X	10	2	2	0	0	Personal no dispone de la experiencia profesional para ocupar los cargos.
6	Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?		X	10	4	2	0	2	
7	Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el		X	10	0	0	0	0	La compañía no cuenta con un manual de

	personal nuevo y la actualización de todos los empleados?								procedimiento para reclutamiento, selección, orientación, capacitación de personal.
8	La compañía cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	X		10	0	0	0	0	La compañía no cuenta con un manual de funciones del personal, actualizado y aprobado por la Asamblea General o de Socios.
9	La compañía cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que identifica las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable?	X		10	8	4	2	2	

10	La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	X		10	7	3	2	2	
11	Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?		X	10	0	0	0	0	La compañía no dispone de un manual de procedimientos para su estructura.
12	Los manuales de funciones y de procedimientos han sido publicados para conocimiento de todos los empleados de la compañía?		X	10	0	0	0	0	
13	Existe sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la compañía?	X		10	4	2	1	1	El sistema informático existe solo para Contabilidad, para Atención al cliente todo se hace en forma manual.
14	Se informa oportunamente a los empleados responsables de las operaciones, sobre los	X		10	5	3	1	1	

	errores en que se incurre al procesar las transacciones correspondientes?								
15	Se conservan copias de los respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?	X		10	5	3	1	1	Sólo existen respaldos físicos, no se cuenta con un sistema de respaldo informático de la información.

No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia	Actualización	Aplicación	
	1.2.- EVALUACIÓN DE RIESGOS								
16	Existe un plan de mitigación de riesgos?		X	10	0	0	0	0	
17	La administración ha valorado los riesgos considerando la probabilidad y el impacto?		X	10	0	0	0	0	La compañía no cuenta con plan de mitigación de riesgos.
18	Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno, detectadas en auditorías anteriores?		X	10	0	0	0	0	No se han realizado auditorías de control interno con anterioridad.

No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia	Actualización	Aplicación	
	1.3.- ACTIVIDADES DE CONTROL								
19	Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?		X	10	0	0	0	0	
20	Los directivos, han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de la entidad?		X	10	0	0	0	0	No existe ningún tipo de control por áreas de trabajo.
21	Existe un flujo de información adecuado, entre las distintas áreas de la organización?		X	10	5	3	1	1	
22	La documentación tanto física como magnética es accesibles a la alta dirección, a los niveles de	X		10	5	3	1	1	La información se encuentra en desorden y no es evaluada ni

	jefatura y supervisión, para fines de evaluación?								supervisada su actualización.
23	El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado, para facilitar la emisión de informes financieros?	X		10	10	4	3	3	
24	Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?	X		10	10	4	3	3	Registro contable y protección de valores y bienes se lleva al día.

No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia	Actualización	Aplicación	
	1.4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
25	Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?		X	10	4	4	0	0	
26	Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los servidores y servidoras?		X	10	0	0	0	0	No existe sistema informático en todos los departamentos de la compañía, que impide el control interno y de responsabilidades de los empleados.
27	Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la organización?		X	10	0	0	0	0	


28	Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?		X	10	0	0	0	0	La compañía no dispone de canales de comunicación con terceros como clientes externos.
----	--	--	---	----	---	---	---	---	--


No.	Preguntas	Si	No	Ponderación	Calificación	Matriz de Riesgos			Observaciones
						Existencia	Actualización	Aplicación	
	1.5.- SEGUIMIENTO								
29	Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?		X	10	0	0	0	0	
30	Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		X	10	0	0	0	0	La compañía no hace un seguimiento o evaluación del sistema de control interno.
31	Se considera la información de terceros, para verificar datos generados en la entidad?	X		10	8	4	2	2	Se toman en cuenta los reclamos de los clientes externos de la compañía.
32	Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control, cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de contabilidad?	X		10	10	4	3	3	
33	Se mejoran los sistemas de contabilidad e información, cuando el	X		10	10	4	3	3	Existe control sobre los sistemas


	volumen y complejidad de las operaciones se incrementan significativamente?								informáticos de contabilidad.
34	Se han definido herramientas de autoevaluación?		X	10	0	0	0	0	No poseen herramientas de autoevaluación o de control interno.


Total Σ 340 102

<p>.....</p> <p>Sr. Fredy Astudillo Presidente</p>	<p>.....</p> <p>Gina Astudillo Auditora</p>
<p>Elaborado por: G.N.A.L. Fecha: 16 / 08 /2017</p> <p>Revisado por: A.R.C Fecha: 19/ 08/ 2017</p>	

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PE1 4/8																					
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO																							
<p>De acuerdo a la calificación obtenida en la Evaluación del Sistema de Control Interno de la Compañía y de la Evaluación del Riesgo, se han podido determinar la existencia de problemas que afectan a los departamentos de Administración y de Atención al cliente.</p>																							
<p>Riesgo de Control: NC = Nivel de Confianza CT = Calificación Total PT = Ponderación Total</p>																							
$NC = \frac{CT * 100}{PT}$																							
$NC = \frac{102 * 100}{340}$																							
$NC = 30\%$																							
<p>Se obtiene como resultado que el Nivel de Confianza es <u>BAJO</u>.</p>																							
<p>Riesgo de Control = Calificación del Riesgo - Nivel de Confianza Riesgo de Control = 100 - 30 Riesgo de Control = 70%</p>																							
<p>Se obtiene como resultado que el Riesgo es <u>ALTO</u>.</p>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9e1f2;">MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9e1f2;">CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #ff0000; color: white;">Bajo</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">Moderado</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #ff0000; color: white;">15%-50%</td> <td style="background-color: #d9e1f2;">51%-75%</td> <td style="background-color: #d9e1f2;">76%-95%</td> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9e1f2;">RIESGO</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">Bajo</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">Moderado</th> <th style="background-color: #ff0000; color: white;">Alto</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">5%-24%</td> <td style="background-color: #d9e1f2;">25%-49%</td> <td style="background-color: #ff0000; color: white;">50%-85%</td> </tr> </tbody> </table>			MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA			CONFIANZA			Bajo	Moderado	Alto	15%-50%	51%-75%	76%-95%	RIESGO			Bajo	Moderado	Alto	5%-24%	25%-49%	50%-85%
MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA																							
CONFIANZA																							
Bajo	Moderado	Alto																					
15%-50%	51%-75%	76%-95%																					
RIESGO																							
Bajo	Moderado	Alto																					
5%-24%	25%-49%	50%-85%																					
<p>Por lo tanto el sistema de control de la Compañía representa de una confianza baja para lo que es el cumplimiento de metas y objetivos, por lo que el riesgo para los socios y cliente externo es alto.</p>																							
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 21/08/2017																					
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 23/08/2017																					

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PE1 5/8
TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS		
<p>Utilizando técnicas e instrumentos en cada uno de los departamentos con problemas de la Compañía, permitirán realizar una delimitación de funciones y responsabilidades para poder especificar cómo deben realizar su trabajo. Estas técnicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Indagación ➤ Confirmación ➤ Comprobación ➤ Inspección 		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 22/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 14/08/2017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PE1 6/8																		
DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO																				
<p>En la presente auditoría dentro de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", será necesario el siguiente equipo de trabajo:</p> <table border="1" data-bbox="469 801 1249 972" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr style="background-color: #e67e22; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">Jefe del Equipo Auditor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Auditor Supervisor</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Auditor Junior</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table> <p>En cuanto al tiempo estimado para la ejecución de la auditoría, está se plantea que sea dentro del período de 30 días, de acuerdo a las fases correspondientes:</p> <table border="1" data-bbox="469 1193 1249 1588" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr style="background-color: #e67e22; color: white;"> <th style="text-align: center;">Fases</th> <th style="text-align: center;">Días</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Planificación</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluación de Control Interno</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ejecución Auditoría</td> <td style="text-align: center;">16</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comunicación Informe de Resultados</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr style="font-weight: bold;"> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </tbody> </table> <p>La fecha de inicio de la auditoría es el 07 de agosto y culmina el 18 de septiembre del 2017.</p>			Jefe del Equipo Auditor		Auditor Supervisor	1	Auditor Junior	1	Fases	Días	Planificación	6	Evaluación de Control Interno	6	Ejecución Auditoría	16	Comunicación Informe de Resultados	2	Total	30
Jefe del Equipo Auditor																				
Auditor Supervisor	1																			
Auditor Junior	1																			
Fases	Días																			
Planificación	6																			
Evaluación de Control Interno	6																			
Ejecución Auditoría	16																			
Comunicación Informe de Resultados	2																			
Total	30																			
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 22/08/2017																		
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 24/08/2017																		

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	PE1 7/8																																				
PRESUPUESTO EQUIPO TÉCNICO																																						
<p>La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" cuenta con una persona a cargo del Departamento de Contabilidad, por lo que ejercerá de Auditor Jefe, razón por la cual solo se hará la contratación del Auditor y Auditor Junior para la ejecución de la auditoría de gestión. Adicional se hace necesario disponer de los siguientes recursos humanos y materiales:</p> <table border="1" data-bbox="470 779 1248 1697" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">Recursos Humanos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Jefe del Equipo Auditor</td> <td style="text-align: right;">1.600,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Auditor Supervisor</td> <td style="text-align: right;">800,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Auditor Junior</td> <td style="text-align: right;">450,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sub total</td> <td style="text-align: right;">2.850,00</td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">Recursos Materiales</th> </tr> <tr> <td>2 Computadoras portátiles</td> <td style="text-align: right;">600,00</td> </tr> <tr> <td>1 impresora</td> <td style="text-align: right;">70,00</td> </tr> <tr> <td>2 Memory Flash</td> <td style="text-align: right;">30,00</td> </tr> <tr> <td>1 Resma de papel Bond A4</td> <td style="text-align: right;">3,00</td> </tr> <tr> <td>3 lápices bicolor</td> <td style="text-align: right;">1,50</td> </tr> <tr> <td>3 portaminas</td> <td style="text-align: right;">9,00</td> </tr> <tr> <td>3 borradores</td> <td style="text-align: right;">3,00</td> </tr> <tr> <td>3 cajas de minas 2b</td> <td style="text-align: right;">4,50</td> </tr> <tr> <td>15 hojas de 7 columnas</td> <td style="text-align: right;">1,50</td> </tr> <tr> <td>Movilización, alimentación, imprevistos</td> <td style="text-align: right;">450,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sub total</td> <td style="text-align: right;">1,172,50</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: right;">4.022,50</td> </tr> </tbody> </table>			Recursos Humanos		Jefe del Equipo Auditor	1.600,00	Auditor Supervisor	800,00	Auditor Junior	450,00	Sub total	2.850,00	Recursos Materiales		2 Computadoras portátiles	600,00	1 impresora	70,00	2 Memory Flash	30,00	1 Resma de papel Bond A4	3,00	3 lápices bicolor	1,50	3 portaminas	9,00	3 borradores	3,00	3 cajas de minas 2b	4,50	15 hojas de 7 columnas	1,50	Movilización, alimentación, imprevistos	450,00	Sub total	1,172,50	TOTAL	4.022,50
Recursos Humanos																																						
Jefe del Equipo Auditor	1.600,00																																					
Auditor Supervisor	800,00																																					
Auditor Junior	450,00																																					
Sub total	2.850,00																																					
Recursos Materiales																																						
2 Computadoras portátiles	600,00																																					
1 impresora	70,00																																					
2 Memory Flash	30,00																																					
1 Resma de papel Bond A4	3,00																																					
3 lápices bicolor	1,50																																					
3 portaminas	9,00																																					
3 borradores	3,00																																					
3 cajas de minas 2b	4,50																																					
15 hojas de 7 columnas	1,50																																					
Movilización, alimentación, imprevistos	450,00																																					
Sub total	1,172,50																																					
TOTAL	4.022,50																																					
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 22/08/2017																																				
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 24/08/2017																																				



COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES
"ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE 01 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2015

PE1

8/8

CRONOGRAMA DE TRABAJO

La ejecución de la Auditoría de Gestión en la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" se llevó a cabo de acuerdo al siguiente cronograma:

Actividades	AÑO 2017																													
	Tiempo																													
	Agosto									Septiembre																				
	lunes 7	martes 9	miércoles 10	jueves 14	lunes 14	martes 15	miércoles 16	jueves 17	viernes 18	lunes 21	martes 22	miércoles 23	jueves 24	viernes 25	lunes 28	martes 29	miércoles 30	jueves 31	viernes 1	lunes 4	martes 5	miércoles 6	jueves 7	viernes 8	lunes 11	martes 12	miércoles 13	jueves 14	viernes 15	lunes 18
Planificación Específica	■	■	■	■	■	■																								
Evaluación de Control Interno							■	■	■	■	■																			
Ejecución Auditoría													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comunicación Informe de Resultados																														■

Elaborador por:

G.N.A.L.


Fecha: **23/08/2017**

Revisado por:

A.R.C

Fecha: **24/08/2017**

4.2.3 FASE III: Ejecución

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	E		
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA				
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Compilar la evidencia para determinar si el proceso administrativo y operativo de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" son eficientes. - Identificar aspectos en los cuales predominan las deficiencias tanto en el proceso administrativo y operativo de la compañía. - Determinar las debilidades y fortalezas en los procesos administrativo y operativo. 				
No.	Detalle	PT	Elaborado por	Observación
1	Asamblea de Socios Seleccione a 15 socios y aplique matriz de cumplimiento sobre las funciones que han realizado desde la Asamblea.	E1	G.N.A.L.	
2	Presidente y Gerente General Aplique encuesta al Presidente y Gerente General sobre los procesos de reclutamiento, selección y funciones del personal de la compañía.	E2	G.N.A.L.	
3	Atención al Cliente Seleccione a los 4 operarios que trabajan en Atención al Cliente para observar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.	E3	G.N.A.L.	
4	Aplique encuesta para calificar el control interno que realiza el supervisor del área.	E4	G.N.A.L.	
5	Clientes Externos Seleccione 10 clientes externos principales y aplique encuesta para determinar grado de satisfacción del servicio recibido.	E5	G.N.A.L.	
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 24/08/2017		
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 27/08/2017		



COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE LAS FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

E1

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

	Actualización del Reglamento Interno de la compañía.		Actualización de misión, visión y objetivos de la compañía.		Redacción y aprobación de manuales de funciones del		Aprobación y aplicación de manual de reclutamiento, selección y		Aprobación y aplicación de sistema informático en todos los departamentos		Aprobación y aplicación de plan de mitigación ante riesgos.		Emisión de reglas de supervisión de procesos y operaciones de la		Aprobación de sistema de control interno o autoevaluación al personal.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Socio 1	x		x		x		x		x		x		x		x	
Socio 2		x	x			x				x		x				x
Socio 3		x	x			x		x		x		x				x
Socio 4		x		x		x		x		x		x				x
Socio 5		x		x	x			x		x		x				x
Socio 6		x		x	x			x		x		x		x		x
Socio 7		x		x	x			x		x		x		x		x
Socio 8	x		x			x		x		x		x		x		x
Socio 9	x			x		x		x	x			x		x		x
Socio 10	x			x		x	x			x		x		x	x	
Socio 11		x		x		x	x			x		x		x	x	
Socio 12		x	x			x	x	x		x				x	x	
Socio 13		x		x		x		x	x	x	x			x		x
Socio 14		x		x	x			x		x		x		x		x
Socio 15		x		x		x		x		x		x		x		x
Total	4	11	5	10	5	10	5	10	3	12	2	13	5	10	4	11

Se aplica el siguiente indicador:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE SOCIOS QUE CONOCEN ACTIVIDADES REALIZADAS}}{\text{No. DE SOCIOS QUE NO CONOCEN ACTIVIDADES REALIZADAS}}$$

Habiéndose obtenido los siguientes resultados:

- Actualización del Reglamento Interno de la compañía: 4 socios afirman que realizan actualizaciones al Reglamento Interno, lo que representa que la eficacia alcanza apenas el 27% sobre la realización de esta función.
- Actualización de misión, visión y objetivos de la compañía: 5 socios afirman que conocen y realizan esta actividad, por lo que la eficacia alcanza el 33% sobre la realización de esta actividad.
- Aprobación para aplicar manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos: 5 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función; lo que equivale al 33% de eficacia en la aprobación de manuales.
- Aprobación y aplicación de manual de reclutamiento, selección y contratación de personal: 5 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función, lo que equivale al 33% de eficacia en la aplicación del manual.
- Aprobación y aplicación de sistema informático en todos los departamentos de la compañía: 3 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función, lo que equivale al 20% de eficacia en la aprobación del sistema.
- Aprobación y aplicación de plan de mitigación ante riesgos: 2 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función; lo que equivale al 13% de eficacia en la ejecución de este plan.
- Emisión de reglas de supervisión de procesos y operaciones de la compañía: 5 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función; lo que equivale al 33% de eficacia en la ejecución de función.
- Aprobación del sistema de control interno o autoevaluación al personal: 4 socios de la compañía afirman que cumplen con esta función; lo que equivale al 27% de eficacia en la ejecución actividades de control interno.

Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 25/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 26/08/2017



COMPañÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE FUNCIONES DEL PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL SOBRE PERSONAL
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

E2

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

	Respuestas	
	SI	NO
Se hacen rotaciones de personal con periodicidad		X
Han identificado el propósito de cada puesto.	X	
Se evalúan con periodicidad el rendimiento del personal.		X
Aplican programas de selección de personal.		X
El reclutamiento de personal se lo hace internamente.		X
Se hace el reclutamiento de utilizando otros medios de comunicación externamente.	X	
Existe un procedimiento señalado para el reclutamiento, selección y contratación de personal.		X
Se recolecta toda la información personal y profesional del candidato o personal contratado.	X	
Existe un manual claramente definido de las funciones de cada área o departamento.		X
Se realizan cursos o seminarios para actualizar los conocimientos de los empleados en todas las áreas.		X
Total	3	7

Se aplica el siguiente indicador:


$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE FUNCIONES CUMPLIDAS}}{\text{No. TOTAL DE FUNCIONES}}$$

Habiéndose obtenido los siguientes resultados:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN: } \frac{03}{10} * 100 = 30\%$$

Tanto el Presidente como Gerente General de la compañía, no han cumplido con la atención a las funciones sobre lo que es el reclutamiento, selección contratación de personal, siendo que el porcentaje del 30% claramente señalada que no existe el proceso claro, concreto y específico para lo que es la contratación del personal que labora en la compañía.

Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 28/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 30/08/2017

	COMPANÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN ANALÍTICA DEL REQUERIMIENTO DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	E3
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	

	Saluda al cliente	Hace identificación del cliente	Informa al cliente sobre el las rutas,	Toma datos del cliente	Ingresar datos del cliente en la factura	Recepta y tramita quejas normalmente	Atiende al cliente en el tiempo estándar	Se despiden correctamente del cliente.
Operario 1	X				X	X		
Operario 2	X	X	X	X	X	X	X	X
Operario 3	X	X		X	X		X	X
Operario 4					X		X	X
Total	3	2	1	2	4	2	3	3

Se aplica el siguiente indicador:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE PERSONAL QUE CUMPLEN REQUERIMIENTOS}}{\text{No. DE PERSONAL QUE NO CUMPLEN REQUERIMIENTOS}}$$

Habiéndose obtenido los siguientes resultados:

- Hace identificación del cliente: 2 operarios del área de atención al cliente afirman que solicitan identificación al cliente, cumpliendo de esta forma con uno de los requerimientos del servicio que brindan, lo que equivale al 50% de eficacia en la ejecución de este estándar.
- Informa al cliente sobre el las rutas, horario y costos: 1 operario del área de atención al cliente afirma que informa al cliente sobre las rutas, horarios y costos, por lo que cumple con el estándar de brindar un servicio de atención centrado en la necesidad de informar al cliente; lo que equivale que el 25% de eficacia se debe al cumplimiento de este.
- Toma datos del cliente: 2 operarios del área de atención al cliente afirma que toma los datos del cliente correctamente, lo que equivale a que el 50% del personal evita cometer errores en este estándar.
- Recepta y tramita quejas normalmente: 2 operarios del área de atención al cliente afirman que con normalidad atienden al cliente que viene a presentar un reclamo o queja, lo que equivale al 50% de eficacia en el cumplimiento de este estándar de servicio al cliente.

Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha:	30/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha:	02/09/2017



COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DEL SUPERVISOR DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

E4

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

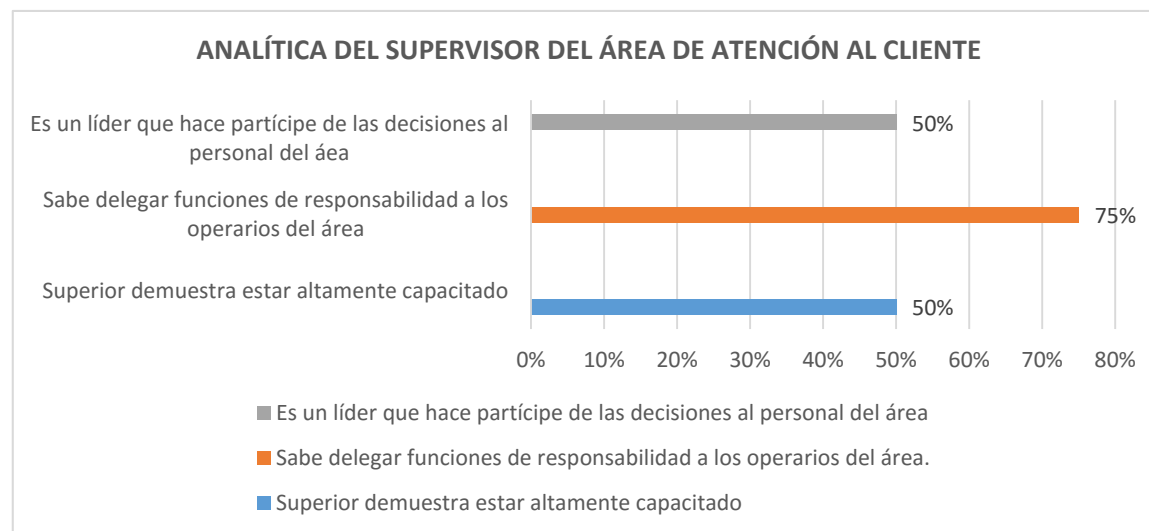
PREGUNTAS	RESPUESTAS	Total	De acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total	Marcas de auditoría	Porcentaje
		en	en	en	de	de		
El supervisor demuestra estar altamente capacitado en el manejo administrativo y de talento humano de las funciones del personal del área.		0	0	1	1	2	Ω	50%
El supervisor mantiene actualizada la información personal y profesional del personal interno y la base de datos externo.		0	3	0	1	0	Ω	0%
El supervisor sabe dar solución a las quejas y reclamos que presentan los clientes externos.		0	1	0	0	3	Ω	75%
El supervisor sabe delegar funciones de responsabilidad a los operarios del área.		0	2	1	0	0	Ω	0%
El supervisor es un líder que en las decisiones hace que participe al personal del área con opiniones y sugerencias.		0	0	1	1	2	Ω	50%
El supervisor planifica las actividades del área en atención a la misión, visión y objetivos de la compañía.		2	1	0	1	0	Ω	0%
El supervisor mantiene informado al personal sobre actividades, funciones y responsabilidades en su labor.		3	0	1	0	0	Ω	0%
El supervisor realiza evaluaciones al personal para verificar cumplimiento de sus funciones.		4	0	0	0	0	Ω	0%
Total							Σ	22%

Se aplica el siguiente indicador:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE PERSONAL TOTALMENTE DE ACUERDO}}{\text{No. DE PERSONAL ENCUESTADO}}$$

Habiéndose obtenido los siguientes resultados:

De las preguntas aplicadas a 4 operarios del área de Atención al Cliente, se ha determinado que el 22% están de acuerdo en cuanto a lo que es la eficacia en el cumplimiento de las funciones del Supervisor.



Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 31/08/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 02/09/2017



COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

E5

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

1.- El servicio recibido fue: (δ)

Bueno	Regular	Malo
7	2	1

2.- El trato recibido por el personal fue (δ)

Bueno	Regular	Malo
5	3	2

3.- El personal el tiempo que uso para atenderlo fue (δ)

Bueno	Regular	Malo
7	2	1

4.- La atención por un reclamo o queja presentado fue (δ)

Bueno	Regular	Malo
6	2	2

5.- El servicio en la unidad de transporte fue (δ)

Bueno	Regular	Malo
7	3	0

Se aplica el siguiente indicador:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{SATISFACCIÓN DEL SERVICIO POR EL CLIENTE}}{\text{PREGUNTAS PLANTEADAS}}$$


Habiéndose obtenido los siguientes resultados:


PREGUNTA	MARCA DE AUDITORÍA	PORCENTAJE
1		70
2		50
3		70
4		60
5		70


$$\text{Porcentaje} = \frac{320}{5}$$


$$\text{Porcentaje} = 64\% \Sigma$$


Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 04/09/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 08/09/2017


	<p align="center">COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</p>	<p align="center">H1</p>
<p align="center">RESUMEN DE HALLAZGOS</p>		
<p>H1 1/6</p>	<p>Reglamento Interno no ha sido actualizado.</p>	
<p>H1 2/6</p>	<p>Inexistencia de manual de funciones de personal y procesos administrativos</p>	
<p>H1 3/6</p>	<p>Inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.</p>	
<p>H1 4/6</p>	<p>La compañía no dispone de un sistema informático para todas las áreas que la conforman.</p>	
<p>H1 5/6</p>	<p>La compañía no tiene Plan de Mitigación para riesgos.</p>	
<p>H1 6/6</p>	<p>Personal no atiende debidamente al cliente, no está capacitado y no posee experiencia laboral previa en esta área del comercio.</p>	


	<p align="center">COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES</p> <p align="center">"ORIENTRUT CÍA. LTDA"</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p align="center">ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</p> <p align="center">DE 01 DE ENERO AL 31 DE</p> <p align="center">DICIEMBRE DE 2015</p>	<p align="center">H1</p> <p align="center">1/6</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGOS</p>		
<p align="center">HALLAZGO</p>		
<p align="center">Reglamento interno no ha sido actualizado desde la constitución de la compañía en el año 1999.</p>		
<p>Condición:</p> <p>No hay actualización del Reglamento Interno.</p>		
<p>Criterio:</p> <p>De acuerdo a lo que dispone el Código del Trabajo, en su Art. 64 sobre el Reglamento Interno.</p>		
<p>Causa:</p> <p>A pesar de contar con el Reglamento Interno, no se han hecho actualizaciones desde el año 1999 en que se constituyó la compañía.</p>		
<p>Efecto:</p> <p>La compañía al no disponer de un Reglamento Interno actualizado puede causar muchas ocasiones de conflictos entre el personal porque no están señaladas sus responsabilidades.</p>		
<p>Conclusión:</p> <p>La compañía no dispone de un Reglamento Interno actualizado como lo señala el Código del Trabajo, perjudicando de esta forma a los empleados en el conocimiento de sus deberes, derechos, obligaciones y sanciones.</p>		
<p>Recomendación:</p> <p>A la Administración en General, que a la brevedad posible realicen la actualización del Reglamento Interno, cumpliendo con las normas jurídicas para su cumplimiento.</p>		
<p>Elaborador por:</p>	<p>G.N.A.L.</p>	<p>Fecha: 05/09/2017</p>
<p>Revisado por:</p>	<p>A.R.C</p>	<p>Fecha: 07/09/2017</p>


	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	H1 2/6
HOJA DE HALLAZGOS		
HALLAZGO		
No se han redactado manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos.		
Condición: No hay manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos que permitan interacción con clientes internos y externos		
Criterio: Conforme lo dispone la Norma 200-04 sobre Estructura organizativa de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		
Causa: En la actualidad la compañía no cuenta con ninguno de estos manuales para mejorar la organización administrativa y de personal.		
Efecto: Al no disponer de Manuales de Funciones del Personal y de Procedimientos Administrativos se está generando confusión y problemas de organización interna.		
Conclusión: La compañía se encuentra ante una situación problemática ya que no cuenta internamente con un manual de procedimientos administrativos y de funciones del personal, lo que no permite a su vez un buen desempeño de todo el personal.		
Recomendación: A la Administración en General, que procedan a la elaboración de ambos manuales determinando las funciones de cada departamento y el procedimiento de la parte administrativa de la compañía.		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 06/09/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 08/09/2017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	H1 3/6
HOJA DE HALLAZGOS		
HALLAZGO		
Inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.		
Condición: La compañía no cuenta con un manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.		
Criterio: Conforme lo dispone la Norma 200-03 sobre Políticas y prácticas de talento humano de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		
Causa: En la actualidad la compañía no cuenta con este manual para mejorar la el proceso de contratación de personal.		
Efecto: Al no disponer de Manuales de procedimiento de reclutación y selección del personal, no se garantiza idoneidad e igualdad para al contratación y cumplimiento de requisitos.		
Conclusión: La inexistencia de este tipo de manual afecta claramente al o el trabajador porque la compañía al no contar con este tipo de manual no garantiza el acceso y conocimiento de todas las carpetas de candidatos.		
Recomendación: A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un manual en el cual conste todas las partes para la aprobación y aplicación de un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo.		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 07/09/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 09/09/2017

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	H1 4/6
HOJA DE HALLAZGOS		
HALLAZGO		
La compañía no dispone de un sistema informático para todas las áreas que la conforman.		
<p>Condición:</p> La compañía no ha aplicado un sistema informático en todas las áreas de la empresa para agilizar procesos y ahorrar tiempos en trabajos manuales.		
<p>Criterio:</p> Conforme lo dispone la Norma 200-02 sobre Administración Estratégica de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado		
<p>Causa:</p> No todos los departamentos cuentan con un sistema informático.		
<p>Efecto:</p> Todavía tienen que realizar trabajos a mano como es la atención al cliente, venta de pasajes, facturación, etc.		
<p>Conclusión:</p> La falta de implementación del sistema informático en todas las áreas de la compañía no permite la agilización de procesos, ahorro de tiempo en la atención al cliente de forma más efectiva y eficiente, así como también el ahorro económico que esto conlleva en cuanto a lo que es el archivo de la información.		
<p>Recomendación:</p> A la Administración en General, que procedan a la implementación de sistemas informáticos en todas las áreas de la compañía para mejorar la eficiencia y efectividad de cada área que la conforma.		
Elaborador por:	G.N.A.L.	Fecha: 08/09/2017
Revisado por:	A.R.C	Fecha: 10/09/2017

	<p align="center">COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</p>	<p align="center">H1 5/6</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGOS</p>		
<p align="center">HALLAZGO</p>		
<p align="center">La compañía no tiene Plan de Mitigación para riesgos.</p>		
<p>Condición: La compañía no cuenta con un plan de mitigación de riesgos sean estos de causas internas o externas a la misma.</p>		
<p>Criterio: Conforme lo dispone la Norma 300-02 sobre Plan de Mitigación de Riesgos de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.</p>		
<p>Causa: En la actualidad la compañía no ha realizado con anterioridad ningún tipo de auditoría por lo que no está actualizado en lo que son los riesgos y su evaluación y prevención.</p>		
<p>Efecto: La compañía está en riesgo de no poder controlar y corregir errores en el proceso administrativo y operativo, por lo que no se cumplirán la misión, visión y objetivos de la misma.</p>		
<p>Conclusión: La compañía se encuentra totalmente indefensa ante la posibilidad de que los riesgos inherentes a la administración y al sistema operativo se vea afectado ante problemas que causen pérdida de clientes o de ganancias.</p>		
<p>Recomendación: A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un plan de mitigación de riesgos de acuerdo a los resultados alcanzados en esta auditoría y que este plan sea actualizado anualmente para que se puedan atender a tiempo los posibles problemas a presentarse.</p>		
<p>Elaborador por:</p>	<p>G.N.A.L.</p>	<p>Fecha: 13/09/2017</p>
<p>Revisado por:</p>	<p>A.R.C</p>	<p>Fecha: 15/09/2017</p>

	<p align="center">COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</p>	<p align="center">H1 6/6</p>
<p align="center">HOJA DE HALLAZGOS</p>		
<p align="center">HALLAZGO</p>		
<p align="center">Personal no está capacitado y no posee experiencia laboral.</p>		
<p>Condición: El personal que labora en atención al cliente no se encuentra capacitada y tampoco posee experiencia en atención hacia el cliente externo.</p>		
<p>Criterio: Conforme lo dispone la Norma 200-06 sobre Competencia profesional de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.</p>		
<p>Causa: Se realiza contratación de personal nuevo para economizar gastos en capacitación.</p>		
<p>Efecto: Al no disponer de personal capacitado y con experiencia laboral, se está exponiendo la imagen de la compañía por la insatisfacción de los clientes, la demora en el tiempo y maltrato que se le brinde.</p>		
<p>Conclusión: La compañía debe implementar manuales para mejorar la atención al cliente.</p>		
<p>Recomendación: A la Administración en General, que procedan a la elaboración manual de funciones de personal.</p>		
<p>Elaborador por:</p>	<p>G.N.A.L.</p>	<p>Fecha: 14/09/2017</p>
<p>Revisado por:</p>	<p>A.R.C</p>	<p>Fecha: 16/09/2017</p>

	COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA" AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	CR		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exponer a la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT CÍA. LTDA”, a sus socios, personal administrativo y operativo los resultados alcanzados en la Auditoría de Gestión. 				
No.	Detalle	PT	Elaborado por	Observación
PROCEDIMIENTO:				
1	Elaboración del informe de borrador	CR1	G.N.A.L.	
2	Comunicar en la reunión final los resultados	CR2	G.N.A.L.	
3	Analizar la documentación presentada	CR3	G.N.A.L.	
4	Elaboración del informa final de Auditoría	CR4	G.N.A.L.	
Elaborador por:	G.N.A.L.		Fecha: 15 y 18 /09/2017	
Revisado por:	A.R.C		Fecha: 20/09/2017	



4.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

INFORME FINAL

COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES

"ORIENTRUT CÍA. LTDA"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

ÍNDICE DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA"

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

- 1.1.- Motivo de la auditoría
- 1.2.- Alcance de la auditoría
- 1.3.- Objetivos
- 1.4.- Base Legal
- 1.5.- Estructura Administrativa
- 1.6.- Estructura Operativa

CAPÍTULO II RESULTADOS DEL EXAMEN

- 2.1.- Reglamento interno no ha sido actualizado desde la constitución de la compañía en el año 1999.
- 2.2.- No se han redactado manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos.
- 2.3.- Inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.
- 2.4.- La compañía no dispone de un sistema informático para todas las áreas que la conforman.
- 2.5.- La compañía no tiene Plan de Mitigación para riesgos.
- 2.6.- Personal no está capacitado y no posee experiencia laboral.

CAPÍTULO III INDICADORES DE GESTIÓN

- 3.1.- Indicadores de Gestión

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.- Motivo de la auditoría

A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, permitirá mejorar la organización administración y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales.

1.2.- Alcance de la auditoría

A través de una Auditoría de Gestión en la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, se evaluarán los procesos administrativos y operacionales de la empresa para detectar los riesgos que han impedido el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

La auditoría de gestión se enfocará en los siguientes departamentos:

- Administración
- Atención al cliente
- Contabilidad

1.3.- Objetivos

Objetivo General:

Proponer una metodología de apoyo y análisis en la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda., ubicada en el cantón Santiago de Méndez, provincia de Morona Santiago, para mejorar la productividad a través del control de la eficacia, eficiencia y la economía en el servicio.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente lo que es la Auditoría de Gestión, haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones comerciales o empresas.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT CÍA. LTDA”.
- Proponer estrategias para mejorar la gestión de la Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT CÍA. LTDA”.

1.4.- Base Legal

La Compañía se maneja con dos normativas:

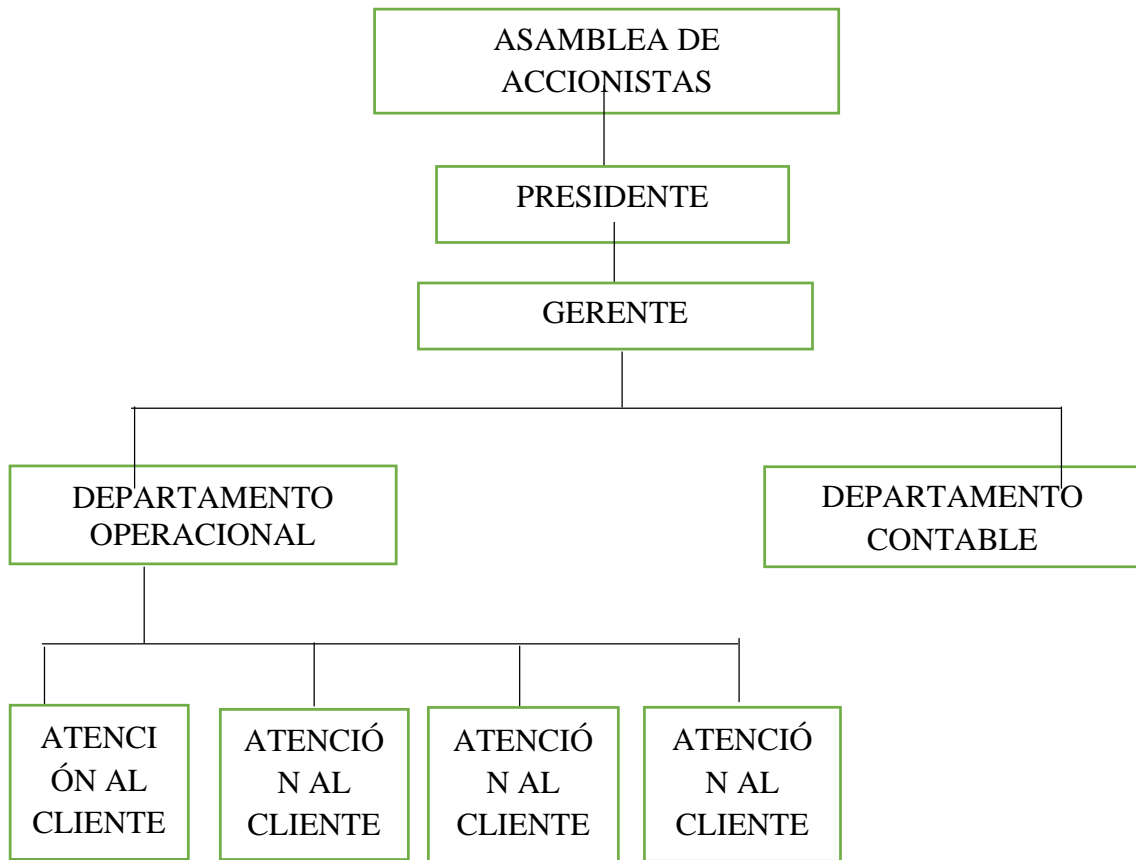
Normativa interna:

- Reglamento Interno de la Compañía

Normativa externa:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Tránsito

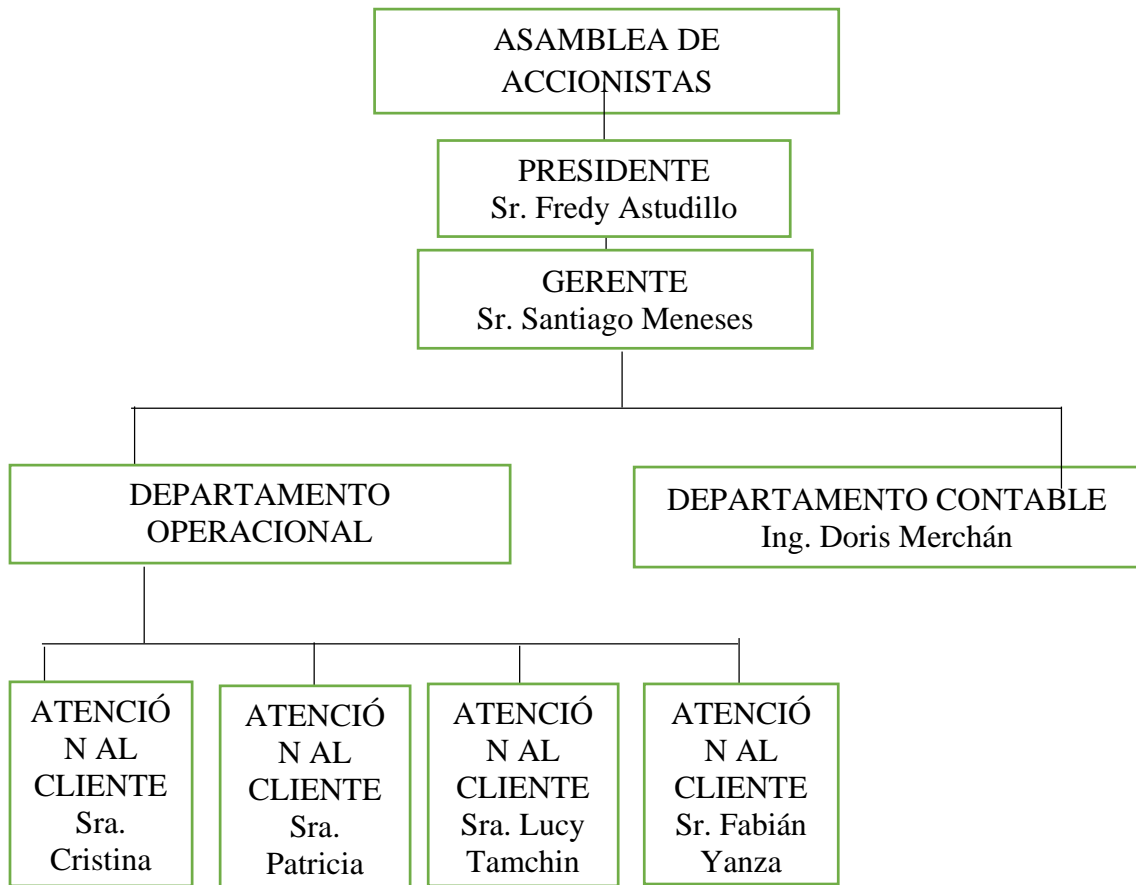
1.5.- Estructura Administrativa



Fuente: Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda.

Elaborador por: Astudillo, G. (2017).

1.6.- Estructura Operativa



Fuente: Compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” Cía. Ltda.

Elaborador por: Astudillo, G. (2017).

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

2.1.- Reglamento interno no ha sido actualizado desde la constitución de la compañía en el año 1999.

Condición:

No hay actualización del Reglamento Interno.

Criterio:

De acuerdo a lo que dispone el Código del Trabajo, en su Art. 64 sobre el Reglamento Interno.

Causa:

A pesar de contar con el Reglamento Interno, no se han hecho actualizaciones desde el año 1999 en que se constituyó la compañía.

Efecto:

La compañía al no disponer de un Reglamento Interno actualizado puede causar muchas ocasiones de conflictos entre el personal porque no están señaladas sus responsabilidades.

Conclusión:

La compañía no dispone de un Reglamento Interno actualizado como lo señala el Código del Trabajo, perjudicando de esta forma a los empleados en el conocimiento de sus deberes, derechos, obligaciones y sanciones.

Recomendación:

A la Administración en General, que a la brevedad posible realicen la actualización del Reglamento Interno, cumpliendo con las normas jurídicas para su cumplimiento.

2.2.- No se han redactado manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos.

Condición:

No hay manuales de funciones del personal y de procedimientos administrativos que permitan interacción con clientes internos y externos

Criterio:

Conforme lo dispone la Norma 200-04 sobre Estructura organizativa de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Causa:

En la actualidad la compañía no cuenta con ninguno de estos manuales para mejorar la organización administrativa y de personal.

Efecto:

Al no disponer de Manuales de Funciones del Personal y de Procedimientos Administrativos se está generando confusión y problemas de organización interna.

Conclusión:

La compañía se encuentra ante una situación problemática ya que no cuenta internamente con un manual de procedimientos administrativos y de funciones del personal, lo que no permite a su vez un buen desempeño de todo el personal.

Recomendación:

A la Administración en General, que procedan a la elaboración de ambos manuales determinando las funciones de cada departamento y el procedimiento de la parte administrativa de la compañía.

2.3.- Inexistencia de manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.

Condición:

La compañía no cuenta con un manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal.

Criterio:

Conforme lo dispone la Norma 200-03 sobre Políticas y prácticas de talento humano de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Causa:

En la actualidad la compañía no cuenta con este manual para mejorar la el proceso de contratación de personal.

Efecto:

Al no disponer de Manuales de procedimiento de reclutación y selección del personal, no se garantiza idoneidad e igualdad para al contratación y cumplimiento de requisitos.

Conclusión:

La inexistencia de este tipo de manual afecta claramente al o el trabajador porque la compañía al no contar con este tipo de manual no garantiza el acceso y conocimiento de todas las carpetas de candidatos.

Recomendación:

A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un manual en el cual conste todas las partes para la aprobación y aplicación de un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo.

2.4.- La compañía no dispone de un sistema informático para todas las áreas que la conforman.

Condición:

La compañía no ha aplicado un sistema informático en todas las áreas de la empresa para agilizar procesos y ahorrar tiempos en trabajos manuales.

Criterio:

Conforme lo dispone la Norma 200-02 sobre Administración Estratégica de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Causa:

No todos los departamentos cuentan con un sistema informático.

Efecto:

Todavía tienen que realizar trabajos a mano como es la atención al cliente, venta de pasajes, facturación, etc.

Conclusión:

La falta de implementación del sistema informático en todas las áreas de la compañía no permite la agilización de procesos, ahorro de tiempo en la atención al cliente de forma más efectiva y eficiente, así como también el ahorro económico que esto conlleva en cuanto a lo que es el archivo de la información.

Recomendación:

A la Administración en General, que procedan a la implementación de sistemas informáticos en todas las áreas de la compañía para mejorar la eficiencia y efectividad de cada área que la conforma.

2.5.- La compañía no tiene Plan de Mitigación para riesgos.

Condición:

La compañía no cuenta con un plan de mitigación de riesgos sean estos de causas internas o externas a la misma.

Criterio:

Conforme lo dispone la Norma 300-02 sobre Plan de Mitigación de Riesgos de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Causa:

En la actualidad la compañía no ha realizado con anterioridad ningún tipo de auditoría por lo que no está actualizado en lo que son los riesgos y su evaluación y prevención.

Efecto:

La compañía está en riesgo de no poder controlar y corregir errores en el proceso administrativo y operativo, por lo que no se cumplirán la misión, visión y objetivos de la misma.

Conclusión:

La compañía se encuentra totalmente indefensa ante la posibilidad de que los riesgos inherentes a la administración y al sistema operativo se vea afectado ante problemas que causen pérdida de clientes o de ganancias.

Recomendación:

A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un plan de mitigación de riesgos de acuerdo a los resultados alcanzados en esta auditoría y que este plan sea actualizado anualmente para que se puedan atender a tiempo los posibles problemas a presentarse.

2.6.- Personal no está capacitado y no posee experiencia laboral.

Condición:

El personal que labora en atención al cliente no se encuentra capacitada y tampoco posee experiencia en atención hacia el cliente externo.

Criterio:

Conforme lo dispone la Norma 200-06 sobre Competencia profesional de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Causa:

Se realiza contratación de personal nuevo para economizar gastos en capacitación.

Efecto:

Al no disponer de personal capacitado y con experiencia laboral, se está exponiendo la imagen de la compañía por la insatisfacción de los clientes, la demora en el tiempo y maltrato que se le brinde.

Conclusión:

La compañía debe implementar manuales para mejorar la atención al cliente.

Recomendación:

A la Administración en General, que procedan a la elaboración manual de funciones de personal.

CAPITULO III
INDICADORES DE GESTIÓN

3.1.- Indicadores de Gestión

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PORCENTAJE	INTERPRETACIÓN
Funciones de la Asamblea de Socios	= <u>No. FUNCIONES DE SOCIOS</u> No. DE SOCIOS QUE NO CONOCEN	27%	El nivel de deficiencias existentes en el cumplimiento de las funciones por parte de la Asamblea de Socios alcanza el 27%.
Funciones del Presidente y Gerente General sobre personal	= <u>No. DE FUNCIONES CUMPLIDAS</u> No. TOTAL DE FUNCIONES	30%	Existe apenas el 30% de conocimientos sobre lo que es el proceso de selección y contratación del personal para la compañía.
Requerimiento del servicio en el área de Atención al Cliente	= <u>PERSONAL QUE CUMPLEN REQUERIMIENTOS</u> PERSONAL NO CUMPLEN REQUERIMIENTOS	22%	El requerimiento del servicio en el área de Atención al Cliente apenas alcanza el 22% de eficacia.
Funciones Supervisor del Área de Atención al cliente	= <u>PERSONAL TOTALMENTE DE ACUERDO</u> PERSONAL ENCUESTADO	22%	Apenas el 22% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las funciones.
Satisfacción del cliente	= <u>SATISFACCIÓN POR EL CLIENTE</u> PREGUNTAS PLANTEADAS	64%	Los clientes se encuentran satisfechos en un 64% con el servicio que les han brindado.

CONCLUSIONES

- La compañía no dispone de un Reglamento Interno actualizado como lo señala el Código del Trabajo, perjudicando de esta forma a los empleados en el conocimiento de sus deberes, derechos, obligaciones y sanciones.
- La compañía se encuentra ante una situación problemática ya que no cuenta internamente con un manual de procedimientos administrativos y de funciones del personal, lo que no permite a su vez un buen desempeño de todo el personal.
- La inexistencia de este tipo de manual afecta claramente al o el trabajador porque la compañía al no contar con este tipo de manual no garantiza el acceso y conocimiento de todas las carpetas de candidatos.
- La falta de implementación del sistema informático en todas las áreas de la compañía no permite la agilización de procesos, ahorro de tiempo en la atención al cliente de forma más efectiva y eficiente, así como también el ahorro económico que esto conlleva en cuanto a lo que es el archivo de la información.
- La compañía se encuentra totalmente indefensa ante la posibilidad de que los riesgos inherentes a la administración y al sistema operativo se vea afectado ante problemas que causen pérdida de clientes o de ganancias.
- La compañía debe implementar manuales para mejorar la atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- A la Administración en General, que a la brevedad posible realicen la actualización del Reglamento Interno, cumpliendo con las normas jurídicas para su cumplimiento.
- A la Administración en General, que procedan a la elaboración de ambos manuales determinando las funciones de cada departamento y el procedimiento de la parte administrativa de la compañía.
- A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un manual en el cual conste todas las partes para la aprobación y aplicación de un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo.
- A la Administración en General, que procedan a la implementación de sistemas informáticos en todas las áreas de la compañía para mejorar la eficiencia y efectividad de cada área que la conforma.
- A la Administración en General, que procedan a la elaboración de un plan de mitigación de riesgos de acuerdo a los resultados alcanzados en esta auditoría y que este plan sea actualizado anualmente para que se puedan atender a tiempo los posibles problemas a presentarse.
- A la Administración en General, que procedan a la elaboración manual de funciones de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, G. (2006). *Metodología del control de gestión: del indicador a la toma de decisiones*. Caracas: Dibrant Publicidad de Venezuela.
- Paredes, A. (2009). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Procesos*. Quito: CDORH.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bravo, M. (2000). *El marco normativo en Auditoría de Gestión: Propuesta de normas para la evaluación de la gestión*. Revista de Contabilidad, 3(5), 69-100. Recuperado de: <http://www.rc-sar.es/verPdf.php?articleId=54>
- Carrillo, L., Pérez, C., & Quito, M. (2015). *Desarrollo de una auditoría de gestión en el área de servicio de aseo de la alcaldía municipal de San Francisco Gotera, departamento de Morazan*. (Tesis de Pregrado. Universidad de El Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8973>
- Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Registro oficial C.N.
- Contraloría General del Estado (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Recuperado de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- Estrada, W. (2007). *Servicio de atención al cliente*. Lima: Capeluz.
- Freire, M. (2011). *Auditoría de Gestión Aplicada a los procesos de las áreas de captación, colocación y recaudación de la cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda.*, ubicada en la parroquia Puéllaro, cantón Quito, Provincia de Pichincha. (Tesis de Pregrado. Universidad Politécnica del Ejército). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3194/1/T-ESPE-030836.pdf>.
- Gómez, M. (2012). *¿Qué competencias necesita el auditor para enfrentar los retos del presente?* Auditoría pública: Revista de los Organos Autónomos de Control Externo, 56, 73-78. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/301058>
- Hatre, A. F. (2003). *Sistemas integrados de gestión*. Madrid: Llanera.
- Horovitz, J., & Jurgens, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Ediciones Folio.

- Jaramillo, M. (2015). *Mejoramiento de la Gestión de una Empresa que ofrece servicio de transporte de carga pesada a grandes industrias, mediante la aplicación de los principios de Gestión de la Calidad. Caso Empresa Transnain.* (Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10742>
- Maldonado, A., & Fernández, J. (2007). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las empresas industriales grandes.* Guayaquil: ESPOL. Recuperado el septiembre de 2015, de www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/15886
- Masapanta, M. (2015). *Auditoría financiera aplicada a la Cooperativa de Transporte oro verde del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2012.* (Tesis de Pregrado Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3374>
- Ormaza, F. (2016). *Auditoría de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa Alquiser Ecuador Cía. Ltda. ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito durante el periodo enero - diciembre del 2014.* (Tesis de Pregrado. Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9896>
- Plasencia, C. (2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos.* México: ScIELO.
- Rodríguez, F. (2008). *Auditoría de gestión.* Buenos Aires: Ed. Interamericana.
- Sánchez, G. & Morán, M. (2006). *Auditoría de Estados Financieros.* México: Pearson Educación.
- Vilar, J. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.* Madrid: FC Editorial.
- Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES*, 8(11), 87-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Presentación

Méndez, 06 de febrero 2017

Señores

Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA.

Presente.-

Asunto: Auditoría de Gestión

Estimados señores la presente tiene como objetivo presentarnos a ustedes como una firma de Auditoria “G.A. SERVICIOS CONTABLES Y AUDITORIAS”, la misma que ha programado la realización de auditoría de gestión a la compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA., con el fin de realizar un diagnóstico situacional y así poder proponer estrategias para mejorar la gestión de la Compañía.

La empresa funcionara bajo los siguientes parámetros:

1. Equipo de Auditoría

Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco

Directora

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

Supervisor

Gina Astudillo

Auditora Junior

2. Duración

El proceso de auditoría se iniciará a partir de 7 de Agosto del 2017 y culminará el 13 de Octubre del 2017.

3. Vigencia o período a evaluar

Se aplicara al periodo fiscal 01 de enero al 31 de Diciembre del 2015

Para el cumplimiento de la Auditoria propuesta solicitamos se nos proporcione la Información necesaria para el buen desempeño de nuestros Auditores.

Atentamente.

Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco
DIRECTORA

Anexo 2: Orden de Trabajo 001

Méndez, 15 de agosto del 2017

Sr.

Fredy Astudillo Cedillo

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Rutas Orientales "ORIENTRUT" CÍA. LTDA

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que se realizara la Auditoria de Gestión a la compañía RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en el periodo fiscal correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, en el mismo se analizaran los siguientes objetivos:

Fundamentar teóricamente lo que es la Auditoría de Gestión, haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones comerciales o empresas.

Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA".

Proponer estrategias para mejorar la gestión de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA".

Atentamente,

Gina Astudillo León

AUDITOR JUNIOR

Anexo 3: Carta de Aceptación de Auditoría.

Méndez, 18 de Agosto del 2017

Sra.

Gina Astudillo León

AUTOR JUNIOR

Presente

De mi consideración

En respuesta a la orden de trabajo N° 001 del 15 de Agosto del presente año, mediante la cual nos informa del inicio de la Auditoria de Gestión a la compañía RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", en el periodo fiscal correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, en el cual nos solicitan la apertura necesaria para la realización de la misma, le informo que la compañía se compromete a brindar la información necesaria para el desarrollo de las actividades planificadas.

Por la atención brindada a la presente, le agradecemos.

Atentamente,

Fredy Astudillo Cedillo

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Rutas Orientales "ORIENTRUT" CÍA. LTDA

Anexo 4: Contrato de Auditoría

En la provincia de Morona Santiago, Cantón Santiago de Méndez a los 08 días del mes de Agosto, se celebra el presente contrato entre el Sr. Freddy Astudillo Presidente de la Compañía de Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA, domiciliado en la ciudad de Méndez quien de hoy en adelante se denominará CLIENTE y la Sra. Gina Noemí Astudillo León, como representante legal de la firma de Auditoria “G.A. SERVICIOS CONTABLES Y AUDITORIAS”, de domiciliado en la ciudad de Macas quien en adelante se denominará AUDITORA, cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se detallan a continuación:

Primero.- Antecedentes

El cliente ha solicitado los servicios de auditoría para que esta efectúe una auditoria de gestión correspondiente al período 2015 de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Ecuatorianas de Auditoría, dicha auditoría tendrá por objeto de emitir un informe profesional con los hallazgos y recomendaciones respectivas. El examen a ser efectuado por la auditoría externa comprenderá además:

Diagnostico Situacional

Auditoría de gestión

Segundo.- Objeto del contrato

Por el presente el auditor se obliga a cumplir la labor de auditoría de gestión al proceso de Administración y atención al cliente, de acuerdo con lo establecido por la ley y de conformidad con la propuesta que se presentó al cliente, para el efecto la descripción de funciones se considera incorporado al presente contrato.

Para precisar las obligaciones de las partes se deja aclarado que la preparación de la información, corresponden en forma exclusiva al cliente; este será el responsable de toda la información entregada de acuerdo a las disposiciones legales.

El examen por parte del auditor no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del cliente.

Tercera.- Metodología del trabajo

El examen se efectuará de acuerdo con las Normas de Auditoría, las mismas que establecen la realización de las actividades sobre bases selectivas, según el criterio exclusivo del Auditor, por lo que no incluye el análisis en detalle de totalidad de la información realizadas durante el ejercicio, pero si se debe tener en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.

Los procesos a cargo de la auditoría de gestión incluirán el relevamiento y pruebas de cumplimiento de los sistemas de control interno aplicado por la entidad, cuyo funcionamiento pudieran afectar al cumplimiento de los objetivos de la entidad, esta evaluación tiene por objeto determinar el grado de confiabilidad de los mismos y sobre esta base planificar el trabajo, determinando la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Cuarta.- Derechos y obligaciones de las partes

El CLIENTE además de las obligaciones generales derivadas del presente contrato, se compromete a prestar toda la colaboración que solicite la AUDITORA facilitando toda la información necesaria, documentos, informes y registros para el desarrollo de la auditoría. El AUDITOR iniciará los procedimientos el 01 de Agosto de 2017 y se compromete a finalizar el examen hasta el 30 de Agosto de 2017, para la cual la AUDITORA presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudieren resultar de la evaluación efectuada.

Cuarta.- Lugares de prestación de servicios

El Servicio contratado por el CLIENTE, se prestará en la Ciudad de Santiago de Méndez y se extenderá a otros lugares cuando por razón del servicio contratado se presenten circunstancias que lo requieran.

Quinto.- Domicilio contractual

Para todos los efectos las partes acuerdan que sea el domicilio contractual la ciudad de Santiago de Méndez.

Sexta.- Términos del contrato

El contrato podrá darse por terminado en forma unilateral en caso de incumplimiento a las cláusulas descritas en el mismo.

Séptima.- Aspecto legal

El presente contrato se somete a las leyes de la República del Ecuador. Para el evento de reclamo judicial, las partes señalan su domicilio en el cantón Santiago de Méndez a cuyo juez competente se someten.

Para constancia de fe y conformidad las partes firman tres ejemplares de igual tenor en lugar y fecha mencionado.

Riobamba, 08 de Agosto de 2017

Sra. Gina Astudillo
AUDITORA

Sr. Fredy Astudillo
CLIENTE

Anexo 5: Notificación de inicio de Auditoría de Gestión

Méndez, 15 de Agosto del 2017

Fredy Astudillo Cedillo

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA

Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente notifico a usted el inicio de la Auditoría de Gestión a la compañía Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA. Correspondiente al periodo fiscal 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, por lo que solicito se facilite la documentación e información necesaria para el desarrollo del presente examen.

Para el efecto de la misma el equipo de trabajo es conformado por los siguientes profesionales: La señora Gina Noemí Astudillo León como Auditor Junior, Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco como Directora, y el Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto como Supervisor.

Por la favorable acogida a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Sra. Gina Astudillo

AUDITORA

Anexo 6: Convocatoria a Reunión Final

CONVOCATORIA A REUNIÓN FINAL
(Lectura Borrador del Informe)

Sr. Fredy Astudillo Cedillo

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Convoco a usted a la lectura del informe de la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", correspondiente al periodo fiscal 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, en la que se dará a conocer el contenido del Borrador del Informe y se analizarán y discutirán los resultados del examen, expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

La misma que se llevara a cabo el día 30 de Agosto del 2017, a las 19H00 en la oficina principal de la compañía.

Seguros de contar con su asistencia, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Gina Astudillo

Auditor Junior

Anexo 7: Carta de Presentación del Informe de Auditoría

Méendez, 30 de agosto del 2017.

Sr. Fredy Astudillo Cedillo

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Rutas Orientales “ORIENTRUT” CÍA. LTDA

Presente.

De mis consideraciones:

Como parte de nuestra AUDITORIA DE GESTION REALIZADA A LA COMPAÑÍA RUTAS ORIENTALES "ORIENTRUT CÍA. LTDA", correspondiente al periodo fiscal 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

Comunicamos a usted que el examen ha sido efectuada de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que han permitido evaluar a la empresa y poder emitir un criterio, los cuales se encuentran profundizados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones,

Las recomendaciones efectuadas permitirán mejorar las actividades administrativas de la compañía.

Atentamente,

Gina Astudillo

Auditor Junior

PREGUNTAS

Pregunta N° 1 ¿Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 2 ¿Considera necesario la realización de una Auditoria de Gestión a las áreas Administrativa y Operativa de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 3 ¿Considera que el informe de Auditoria de Gestión es una herramienta que permite la mejor toma de decisiones y alcanzar metas y objetivos para beneficio de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 4 ¿Conoce los alcances del Reglamento Interno de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 5 ¿Conoce cuáles son los valores y principios que guían a la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 6 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" ha socializado los manuales de funciones y operativos?

SÍ

NO

Pregunta N° 7 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA", cuenta con medios informáticos actuales para el desarrollo de las actividades en todos las áreas de la misma?

SÍ

NO

Pregunta N° 8 ¿Se mantiene al día el sistema contable para la emisión efectiva de informes financieros?

SÍ

NO

Pregunta N° 9 ¿Se realiza difusión de información de la gestión de la Asamblea de Socios de la Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA"?

SÍ

NO

Pregunta N° 10 ¿La Compañía Rutas Orientales "ORIENTRUT CÍA. LTDA" dispone de plan de mitigación de riesgos internos y externos a la misma?

SÍ

NO

Gracias por su colaboración