



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: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CANAL DE TELEVISIÓN DIGITAL
TV CANAL 28, DEL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE
MORONA SANTIAGO, AÑO 2015.

AUTOR:

FREDDY FRANCISCO JARAMILLO QUINTUÑA

MACAS - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sr. Freddy Francisco Jaramillo Quintuña, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón

DIRECTOR

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Freddy Francisco Jaramillo Quintuña, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de marzo de 2018

Freddy Francisco Jaramillo Quintuña
C.C. 140043817-0

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

También dedico este proyecto a mi esposa porque vive conmigo mis triunfos y mis fracasos. A ella que me ha comprendido y apoyado durante mi carrera. Con cariño.

A mi hijo, fruto de un amor inmenso, quiero ofrecerle este trabajo como una contribución por todas esas horas que tuve que quitarle para poder estudiar. Pero, quiero decirle que en cada hora que no pasé a su lado, había en mi corazón ansiedad por estar con junto a él y gozar cada una de sus inquietudes y proyectos.

¡Hijo mío, a pesar de que el tiempo no retorna!, ahora..., si me lo permites trataré de reponerlo entregándote lo que aún me queda de vida y corazón.

A todos ellos este proyecto, que sin ellos no hubiese podido ser.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas que de una u otra manera han colaborado con el desarrollo de esta investigación, el cual ha finalizado llenando todas las expectativas propuestas. A mi familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a personas como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como entes de bien.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.1.1.1 Digital Tv Canal 28.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Auditoría	10
2.2.1.1 Importancia de la Auditoría	10
2.2.1.2 Objetivos de la Auditoría.....	11
2.2.1.3 Clasificación de la Auditoría	11
2.2.2 Auditoría de Gestión.....	13
2.2.2.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	14
2.2.2.2 Métodos de Medición de la Auditoría de Gestión	15

2.2.2.3	Las cinco E.....	16
2.2.2.4	Indicadores de Gestión.....	17
2.2.2.5	Riesgos de Auditoría de Gestión	18
2.2.2.6	Técnicas de Auditoría	21
2.2.2.7	Programas de Trabajo	23
2.2.2.8	Evidencia de Auditoría	24
2.2.2.9	Hallazgos de Auditoría	25
2.2.3	Proceso de Auditoría de Gestión	25
2.2.3.1	Planeación.....	26
2.2.3.2	Ejecución	27
2.2.3.3	Comunicación	28
2.2.3.4	Seguimiento	33
2.2.4	Control Interno.....	34
2.2.4.1	Objetivos del Control Interno	34
2.2.4.2	Componentes del Control Interno.....	35
2.2.4.3	Elementos de un buen Sistema de Control Interno.....	40
2.2.5	Normas de Auditoría.....	40
2.2.5.1	Declaraciones sobre Normas de Auditoría	41
2.2.5.2	Normas Internacionales sobre Auditoría (NIA´S)	41
2.2.6	NAGAS.....	42
2.3	IDEA A DEFENDER	42
2.4	VARIABLES	43
2.4.1	Variable Independiente	43
2.4.2	Variable Dependiente	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		44
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.4.1	Métodos	45
3.4.2	Técnicas	46
3.4.3	Instrumentos.....	47
3.5	RESULTADOS	47
3.5.1	Encuesta al Personal	47

3.6	COMPROBACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	59
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	60
4.1	TÍTULO	60
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	60
4.2.1	Archivo Permanente	61
4.2.2	Archivo Corriente	74
4.2.2.1	FASE I: Planificación Preliminar	75
4.2.2.2	FASE II: Planificación Específica	81
4.2.2.3	FASE III: Evaluación de Control Interno	89
4.2.2.4	FASE IV: Ejecución de la Auditoría de Gestión	105
4.2.2.5	FASE V: Informe.....	142
	CONCLUSIONES.....	148
	RECOMENDACIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos de la Auditoría de Gestión	14
Tabla 2: Interrelación de los componentes del riesgo de auditoría.....	20
Tabla 3: Formato de programa de auditoría.....	24
Tabla 4: Atributos de los Hallazgos	25
Tabla 5: Proceso de la Auditoría de Gestión	25
Tabla 6: Elementos del Ambiente de Control.....	36
Tabla 7: Proceso de Evaluación de Riesgos	37
Tabla 8: Tipos de Actividades de Control	38
Tabla 9: Estructura organizacional	48
Tabla 10: Manuales de procedimientos, reglamentos.....	49
Tabla 11: Procedimientos de Control Interno	50
Tabla 12: Desempeño de empleados	51
Tabla 13: Funciones.....	52
Tabla 14: Disposiciones legales.....	53
Tabla 15: Medición de resultados	54
Tabla 16: Auditorías anteriores.....	55
Tabla 17: Aplicación de Auditoría de Gestión	56
Tabla 18: Información para la auditoría de gestión	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura orgánica Digital TV Canal 28	9
Gráfico 2: Determinación del nivel de confianza y riesgo	21
Gráfico 3: Técnicas de Auditoría.....	21
Gráfico 4: Estructura formal del programa.....	23
Gráfico 5: Componentes del COSO I	35
Gráfico 6: Estructura organizacional	48
Gráfico 7: Manuales de procedimientos, reglamentos.....	49
Gráfico 8: Procedimientos de Control Interno.....	50
Gráfico 9: Desempeño de empleados	51

Gráfico 10: Funciones.....	52
Gráfico 11: Disposiciones legales.....	53
Gráfico 12: Medición de resultados.....	54
Gráfico 13: Auditorías anteriores	55
Gráfico 14: Aplicación de Auditoría de Gestión	56
Gráfico 15: Información para la auditoría de gestión	57
Gráfico 16: Proceso a seguir en la auditoría de gestión.....	60

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión al canal de televisión Digital tv canal 28, del cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2015, tiene como finalidad evaluar la eficiencia y eficacia en la mejora de la organización, administración y operatividad a fin de conseguir las metas y objetivos empresariales propuestos. Para el desarrollo de la auditoría se utilizó cuestionarios de control interno para evaluar el riesgo y confianza del mismo mediante el método de COSO I, se revisó los procedimientos de la normativa legal y procesos que se realizan en la empresa, se elaboró matrices de correlaciones de debilidades y amenazas, matrices de perfiles estratégicos, matrices de impacto de factores internos y externos y se aplicó indicadores de gestión que permitieron obtener los siguientes hallazgos: inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas, falta de conocimiento de la misión y visión por parte del personal e inexistencia de un plan de ventas que permita incrementar los espacios publicitarios del canal. Se recomienda elaborar técnicas para supervisar el cumplimiento de objetivos, disponer el cumplimiento de las funciones de manera escrita para que ésta sea formal, establecer indicadores para la medición de resultados y mantenerlos actualizados de acuerdo a los objetivos planteados en cada período, coordinar la actualización y revisión de la filosofía empresarial e implementar un plan de ventas.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <RIESGOS> <PASTAZA (CANTÓN)>

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón
DIRECTORA DEL TRABAJO TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work aims to make management audit to digital television canal 28, in Morona canton, Morona Santiago province, 2015 year. It was to evaluate the efficiency and efficacy to improve the organization and compatibility to get to achieve the proposed business goals and objectives. For developing of audit, internal control questionnaires were used to evaluate the risk and confidence, by means of COSO I method, the procedures about legal regulations and processes. It was elaborated the matrix of correlation of weaknesses and threats, matrixes and strategic profiles, impact matrixes of internal and external factors and management indicators were applied; to obtain the following: lack of review methods and techniques to monitor compliance with objective institution raised, lack of manuals and specific regulations for fundamental activities, lack of a Human Talent Unit that performs the processes involve about administration of personnel, lack indicators to detect inefficiencies in the fulfillment of objectives and goals, acknowledge of the misión and vision on part of staff, and lack of a plan of sales that allows to increase the advertising space from channel television. It is recommendad to develop techniques to monitor the fulfillment of objectives, arrange compliance with the functions in writing so that it is formal, establish indicators for measuring results and keep them updated according to the objetives set in each period, coordinate the update and review of the business philosophy and implement a sales plan.

Key words: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MANAGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, INDICATORS OF MENAGEMENT, RISKS, PASTAZA (CANTON).

INTRODUCCIÓN

Digital Tv Canal 28 es un medio de comunicación en señal abierta con carácter comercial privado, cuyo negocio radica en ofrecer una excelente programación al público televidente, lo que nos permitirá alcanzar una buena sintonía y por tanto vender publicidad y espacios publicitarios a los más variados sectores de nuestra economía, autoridades, instituciones, usuarios y público en general.

Están en el negocio publicitario; que sus clientes vendan ideas al público televidente, es su tarea. El dinero que invierte el cliente en publicidad, dependiendo de la industria permite encontrar resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de cambiar hábitos de compra o consumo y, en la medida que el mensaje llegue de manera persuasiva y logre la decisión de comprar, por lo que están respondiendo a la razón de existir de la empresa, desde el enfoque eminentemente empresario.

El problema se centra en que en la actualidad, la administración del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 considera que con el cambio de políticas económicas y financieras que ha tenido el país, es necesario que se reajusten estrategias que les permitan mejorar la organización y la gestión en los servicios que ofrece. A través de una auditoría de gestión se lograrán cambiar los esquemas administrativos y organizativos para que la empresa siga avanzando, cumpliendo a cabalidad y con calidad los objetivos para los que fue creada.

Con la falta de una auditoría de gestión la empresa no cuenta con una evaluación del uso de sus recursos tanto económicos, humanos, de procesos y gestión, para determinar si existe eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los mismos. Medir el logro de los objetivos y metas previstos, así como el grado de cumplimiento de los procedimientos de operación y de control interno, es uno de los fundamentos principales de éste examen de auditoría.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se centra en que en la actualidad, la administración del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 considera que con el cambio de políticas económicas y financieras que ha tenido el país, es necesario que se reajusten estrategias que les permitan mejorar la organización y la gestión en los servicios que ofrece. A través de una auditoría de gestión se lograrán cambiar los esquemas administrativos y organizativos para que la empresa siga avanzando, cumpliendo a cabalidad y con calidad los objetivos para los que fue creada.

Con la falta de una auditoría de gestión la empresa no cuenta con una evaluación del uso de sus recursos tanto económicos, humanos, de procesos y gestión, para determinar si existe eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los mismos. Medir el logro de los objetivos y metas previstos, así como el grado de cumplimiento de los procedimientos de operación y de control interno, es uno de los fundamentos principales de éste examen de auditoría.

La problemática inherente a gestión que se presenta en el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 es:

- Falta de análisis de factores internos y externos que afecten a la empresa;
- No se han evaluado los procesos desarrollados por el personal, ni su cumplimiento y desempeño;
- Inexistencia de una planificación estratégica completa y adecuada para la empresa, alineada con sus objetivos actuales;
- Falta de implementación de planes operativos que permitan establecer necesidades prioritarias, tanto de presupuesto como de actividades,
- No existe análisis del perfil de los clientes actuales y de los potenciales, y;
- Falta de reglamentos y manuales que regulen los procesos administrativos, financieros y de publicidad que se realizan dentro de la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La realización de una Auditoría de Gestión en el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28, permitirá mejorar la organización, administración y operatividad, para conseguir las metas y objetivos empresariales?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 de la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas de servicios se enfrentan ante la necesidad de mejorar su eficacia, eficiencia y 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 realización del control de gestión en niveles de eficacia, eficiencia y economía dentro del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28.

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 del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28, del Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, no se ha realizado ningún cambio en su gestión, por lo que se garantiza de esta forma la originalidad de la investigación.

- **Justificación teórica.**

El marco teórico que se desarrollará en el trabajo de investigación dará sustento a las prácticas desarrolladas en la aplicación del proceso de Auditoría de Gestión, por medio de las definiciones y conceptualizaciones de varios autores.

- **Justificación práctica.**

Con el desarrollo del trabajo de investigación se aportará con un análisis de factores internos y externos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la medición del nivel de eficiencia, eficacia y economía con los que se está administrando actualmente el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28, lo que permitirá establecer recomendaciones para mejorar los resultados, procesos y la gestión.

- **Justificación metodológica.**

Desde el punto de vista metodológico, la Auditoría de Gestión para el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28, permitirá la observación y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, por medio de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

- **Justificación académica.**

El aporte académico del trabajo de investigación se sustentará en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la auditoría de gestión, es decir, en la práctica de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje de la carrera, logrando que la investigación realizada sirva como base para futuras investigaciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión en el Canal de Televisión Digital TV Canal 28, ubicada en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, para mejorar la eficiencia y eficacia en la economía, planificación, control y uso de sus recursos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar mediante soporte bibliográfico la importancia de ejecutar una Auditoría de Gestión para el mejoramiento del uso de los recursos.

- Aplicar las fases de auditoría mediante técnicas y métodos de investigación para así medir el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos.
- Elaborar un informe de auditoría que permita dar a conocer a los responsables del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 las conclusiones, recomendaciones y los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría, a fin de que se tomen acciones correctivas en el manejo de los recursos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existen varias investigaciones relacionadas con el tema de estudio, cuyas tesis se presenta a continuación:

Según la tesis de Chora Verdezoto Katherine Lizbeth, de la Escuela Superior Politécnica del Ejército, de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C.P.A., cuyo tema dice: **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA EMPRESA CHAIDE Y CHAIDE S.A. POR EL PERIODO 2012;** en su conclusión más importante manifiesta que: “A través de la ejecución del examen de auditoría se logró cumplir con el objetivo planteado de identificar las deficiencias, irregularidades y posibles problemas que están afectando directa o indirectamente a la organización, y se pudo de determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética en los procesos.”

Según la tesis de Norma Rocío Aldaz Gaibor, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, cuyo tema dice: **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SYSTEMARKET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013;** en su conclusión más importante manifiesta que: “En este proyecto de investigación se emite un informe final acorde al trabajo de campo realizado e indicado las debidas correcciones para tales falencias y conocimiento de fortalezas para el crecimiento empresarial con decisiones adecuadas.”

2.1.1 Antecedentes Históricos

2.1.1.1 Digital Tv Canal 28

Digital Tv Canal 28 es un medio de comunicación en señal abierta con carácter comercial privado, cuyo negocio radica en ofrecer una excelente programación al público televidente, lo que nos permitirá alcanzar una buena sintonía y por tanto vender

publicidad y espacios publicitarios a los más variados sectores de nuestra economía, autoridades, instituciones, usuarios y público en general.

Están en el negocio publicitario; que sus clientes vendan ideas al público televidente, es su tarea. El dinero que invierte el cliente en publicidad, dependiendo de la industria permite encontrar resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de cambiar hábitos de compra o consumo y, en la medida que el mensaje llegue de manera persuasiva y logre la decisión de comprar, por lo que están respondiendo a la razón de existir de la empresa, desde el enfoque eminentemente empresario.

Las instalaciones de Digital TV Canal 28 están ubicadas en el barrio La Loma de la ciudad de Macas, en el sector norte calle Padre Albino del Curto y Francisco Flor.

- **Visión**

Ser el canal favorito de Morona Santiago y la región amazónica, líder en comunicación, imagen y programación, nos anticipamos a sus requerimientos y ponemos nuestro mejor esfuerzo orientado hacia el desarrollo de nuestra gente.

- **Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo de Macas, Morona Santiago y el país, dedicados a producir información de manera ágil, veraz y oportuna, alegría y entretenimiento a sus hogares y servicios publicitarios efectivos para sus negocios e instituciones.

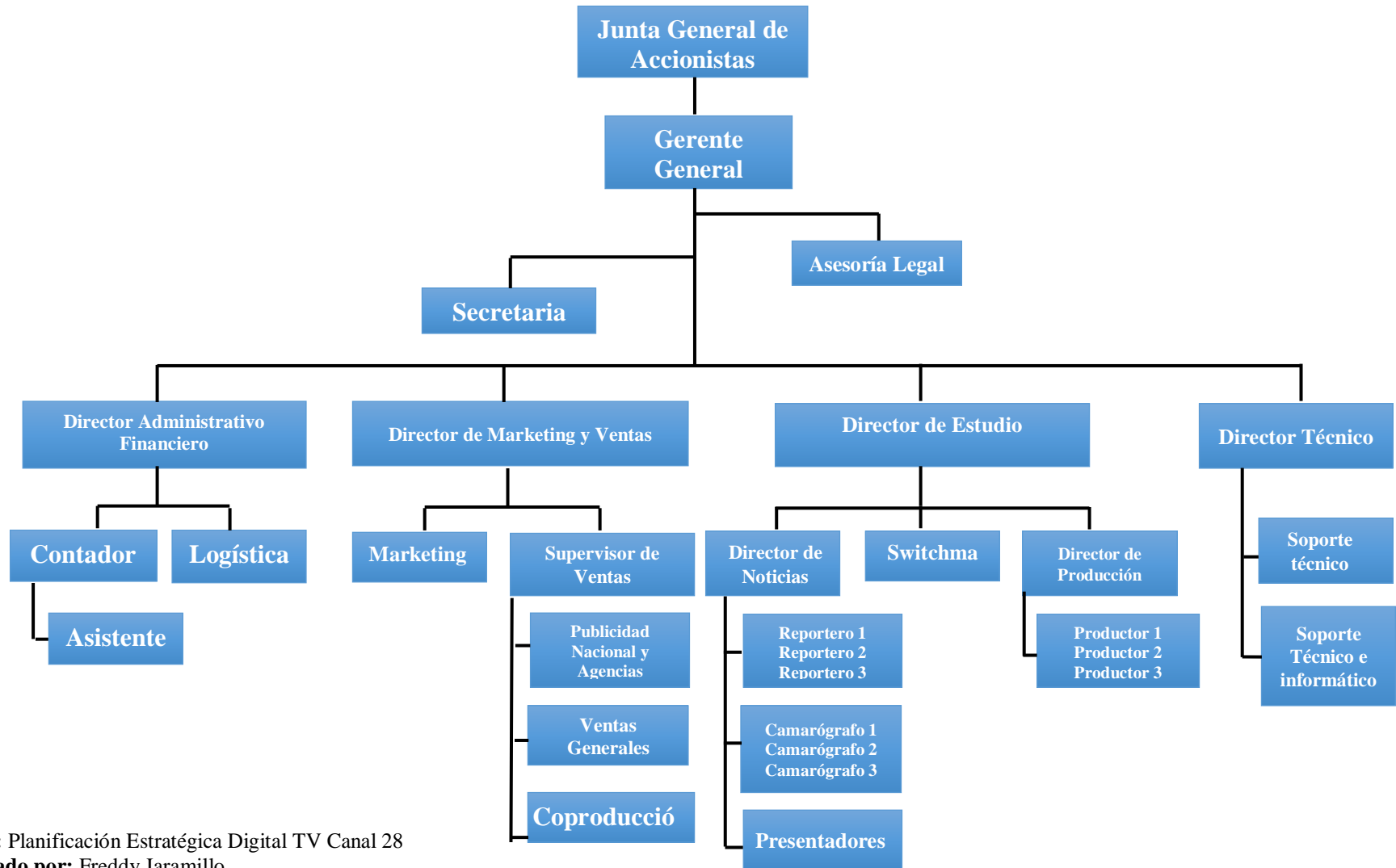
- **Valores**

- Responsabilidad.- Con las decisiones que sabremos tomar, de los resultados que obtengamos como equipo y de nuestros clientes internos y externos.
- Convicción.- Saber lo que somos capaces, creer en lo que hacemos, para no perder la hoja de ruta, para guiarnos mediante una vinculación permanente al servicio, sabiendo que siempre se podrá hacer algo bueno por los demás.

- Coherencia.- Entre lo que decimos con lo que hacemos, nos permitirá alcanzar el respeto de los demás, la lealtad y el respaldo de nuestro público y fidelidad de nuestros clientes.
 - Humildad.- Para reconocer nuestros errores y debilidades; estar dispuestos a corregirlos nos dará credibilidad.
 - Sensibilidad.- Para descubrir los grandes problemas de nuestra sociedad, comunicarlos de manera objetiva y racional y poder encontrar la oportunidad y esperanza de un mundo mejor.
 - Respeto.- Por quien piensa, opina o actúa diferente. La libertad de expresión y pensamiento debe ser bien asumida por todo el personal, evitando en todo momento prevalecer el interés individual sobre el interés general.
 - Honestidad.- Con la práctica de este valor, tenemos la posibilidad de ganar y mantener la confianza de nuestros seguidores y aliados.
- **Organigrama estructural**

En el siguiente organigrama estructural podemos apreciar las líneas de supervisión y control y las relaciones que tiene una de las áreas y posiciones de trabajo.

Gráfico 1: Estructura orgánica Digital TV Canal 28



Fuente: Planificación Estratégica Digital TV Canal 28
Elaborado por: Freddy Jaramillo

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

La auditoría puede ser definida según (Franklin, 2007) como "la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable" (pág. 11).

De acuerdo a (Madariaga, 2004) La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

2.2.1.1 Importancia de la Auditoría

(Franklin, 2007) Menciona que la importancia de la auditoría está enfocada en "detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias y cómo superar obstáculos" (pág. 12)

La auditoría es una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera. Actualmente se han multiplicado los tipos de auditorías, respondiendo a una creciente complejidad empresarial.

Gracias a las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa.

La mayoría de empresas pequeñas no tienen la obligación de hacer auditorías y no le dan importancia. Pero una auditoría puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costos.

Una auditoría interna puede ayudar a los gerentes a establecer medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Al realizar un análisis del balance se pueden identificar con claridad aquellas situaciones que constituyen un riesgo y lo que podría ser una oportunidad financiera; además, al realizar un análisis de la cuenta de resultados se puede planificar algunas estrategias para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad.

Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias de gastos excesivos, incumplimiento de proyectos, quejas de los clientes, alta rotación de recursos humanos y cuando los resultados se alejan de los que la empresa espera. Se recomienda hacer una auditoría al menos una vez al año, de esa forma se logrará un mejor control sobre los procesos de gestión en la empresa, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.2.1.2 Objetivos de la Auditoría

Los objetivos principales son los siguientes:

- Proporcionar a la dirección, estados financieros certificados por una organización independiente y asesoramiento en materia de sistemas contables y financieros.
- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Servir de punto de partida en las negociaciones para la compra venta de acciones de una empresa, pues la información auditada, garantiza mayor confiabilidad.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.

2.2.1.3 Clasificación de la Auditoría

La clasificación de la auditoría se la puede considerar de la siguiente manera: Auditoría Externa y Auditoría Interna:

- Auditoría Externa: Según (Blanco, 2012) Es el examen crítico, sistemático, profesional y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor (CPA) sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión

independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

- Auditoría Interna: El instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define a la auditoría interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables, y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección. (Madariaga, 2004)

Clasificación en función del objetivo:

- Auditoría de Cumplimiento: Según (Franklin, 2007) es la revisión del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a una institución.
- Auditoría Financiera: Según (Franklin, 2007) es el examen de la situación financiera de una persona física o moral a partir de la evaluación de sus transacciones y registros financieros.
- Auditoría de Control Interno: Según (Cepeda G. , 2000) Es una actividad de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de organización.
- Auditoría Informática: Según (Amador, 2008) revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software de acuerdo a lineamientos.
- Fiscal: ...la Auditoría Gubernamental constituye el examen objetivo, sistemático, independiente, constructivo y selectivo de evidencias, efectuadas a la gestión institucional en el manejo de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad de la información, el grado de cumplimiento de los objetivos y metas así como respecto de la adquisición, protección y empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ecológicos y de tiempo y, si estos, fueron administrados con eficiencia,

efectividad, economía, eficacia y transparencia. (Manual General de Auditoría Gubernamental, CGE)

- Ambiental: Según (Amador, 2008) “evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad estatal en la materia.”
- Auditoría de Gestión: Según (Maldonado, 2011). La auditoría de gestión es evaluar la eficiencia, efectividad economía con la que se maneja los recursos de una entidad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente. (pág. 29)

2.2.2 Auditoría de Gestión

Algunos autores definen a la Auditoría de Gestión 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).

2.2.2.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según (Franklin, 2007), es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

Tabla 1: Objetivos de la Auditoría de Gestión

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
DE CONTROL	Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
DE PRODUCTIVIDAD	Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
DE ORGANIZACIÓN	Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
DE SERVICIO	Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
DE CALIDAD	Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
DE CAMBIO	Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
DE APRENDIZAJE	Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda

	asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
DE TOMA DE DECISIONES	Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
DE INTERACCIÓN	Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
DE VINCULACIÓN	Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Fuente: (Franklin, 2007)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

2.2.2.2 Métodos de Medición de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros. (Blanco, 2012)

a) Mediciones Cualitativas

“Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.” (Blanco, 2012, pág. 312)

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas.

b) Mediciones Cuantitativas

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, más fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertirá en una evaluación subjetiva.

Las mediciones cuantitativas miden asuntos como el número de unidades producidas por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

El proceso de control de gestión requiere de un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se pueda llevar a cabo con facilidad.

2.2.2.3 Las cinco E

- **Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración. (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)
- **Eficiencia:** Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, es decir, significa hacer una tarea correctamente y se representa como la relación que existe entre los insumos y los productos, si se habla de eficiencia en administración de operaciones es la razón real de un proceso en relación con algún estándar. Con frecuencia a esto se lo conoce

como hacer bien las cosas, es decir no desperdiciar recursos (Velásquez, 2012, pág. 14)

- Eficacia: La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. (Stephen & Coulter, 2010, pág. 7)
- Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad. (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)
- Ética: es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad. (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)

2.2.2.4 Indicadores de Gestión

Según (Franklin, 2007, pág. 87) los indicadores son:

- Un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.
- Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de

fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

El proceso de la Auditoría de Gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.
- Analizar el desempeño financiero.
- Analizar el desempeño operacional.” (Blanco, 2012, pág. 406)

2.2.2.5 Riesgos de Auditoría de Gestión

El auditor usará la información obtenida al desarrollar procedimientos de valoración de riesgos, con el fin de obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo la evidencia de auditoría obtenida al evaluar el diseño de los controles y al determinar si han sido implementados, como evidencia de auditoría para soportar la valoración de riesgos. (Blanco, 2012, pág. 63)

De acuerdo a la NORMA DE CONTROL INTERNO 120-02 TITULO: EVALUACION DE LOS RIESGOS DE CONTROL “El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Los riesgos en auditoría son:

- **Riesgo de Auditoría:** Según la Normas Ecuatorianas de Auditoría 10 el Riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.

- **Riesgo Inherente:** Es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. Si el auditor llega a la conclusión de que existe una alta probabilidad de errores, sin tomar en cuenta los controles internos, el auditor determinaría que el riesgo de inherente es alto. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

- **Riesgo de Control:** es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno. (Norma Internacional de Auditoría 400)

- **Riesgo de Detección:** “Es una cuantificación del riesgo de que las evidencias de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores. Existen dos puntos importantes al riesgo planeado de detección: 1) depende de los otros tres factores del modelo. El riesgo planeado de detección cambiara solo si el auditor cambia uno de los otros factores y 2) determina la cantidad de evidencias sustantivas que le auditor planea acumular, inversamente al tamaño del riesgo planeado de detección.” (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

La siguiente tabla muestra cómo puede variar el nivel aceptable de riesgo de detección, basado en evaluaciones de los riesgos inherentes y de control.

Tabla 2: Interrelación de los componentes del riesgo de auditoría

		La evaluación del auditor del riesgo es:		
		Alta	Media	Baja
La evaluación del Auditor	Alta	La más baja	Más baja	Media
del riesgo inherente	Media	Más baja	Media	Más alta
	Baja	Media	Más alta	La más alta

Fuente: (Norma Internacional de Auditoría 400)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

El modelo que combina los tres riesgos mencionados nos permite gestionar el riesgo de auditoría, que constituye el margen de error que el auditor estaría en capacidad de aceptar en una auditoría y constituye la posibilidad de que el auditor brinde una opinión inadecuada... Normalmente el riesgo de auditoría según la rigidez con que el auditor pretenda aplicar sus pruebas se ubica entre el 1% al 5%.” (Subía, 2012, pág. 54)

Nivel de confianza y riesgo

Para medir el nivel de confianza y riesgo se debe aplicar la siguiente fórmula según (León, 2012, pág. 52):

$$N C = C T * 100 / P T$$

En donde:

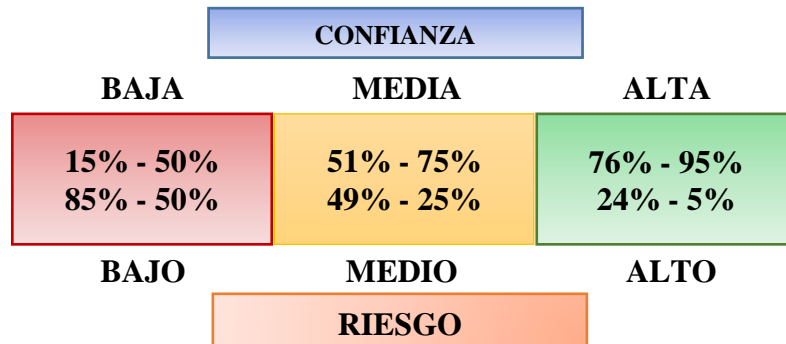
NC = Nivel desconfianza

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

Lo que se puede explicar con el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Determinación del nivel de confianza y riesgo



Fuente: (León, 2012, pág. 52)
Elaborado por: Freddy Jaramillo

2.2.2.6 Técnicas de Auditoría

“Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría que conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.” (Amador, 2008, pág. 90).

Gráfico 3: Técnicas de Auditoría



Fuente: (Amador, 2008, pág. 90)
Elaborado por: Freddy Jaramillo

- **Entrevista.** “En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios.” (Amador, 2008, pág. 90)

- **Observación directa.** “Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.” (Amador, 2008, pág. 91)

- **Cuestionario.** “Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir).” (Amador, 2008, pág. 92)

- **Investigación documental.** “Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.” (Amador, 2008, pág. 92)

- **Análisis administrativo.** “Se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, el tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional.” (Amador, 2008, pág. 92)

“Dentro de las técnicas de tipo administrativo están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.” (Amador, 2008, pág. 93)

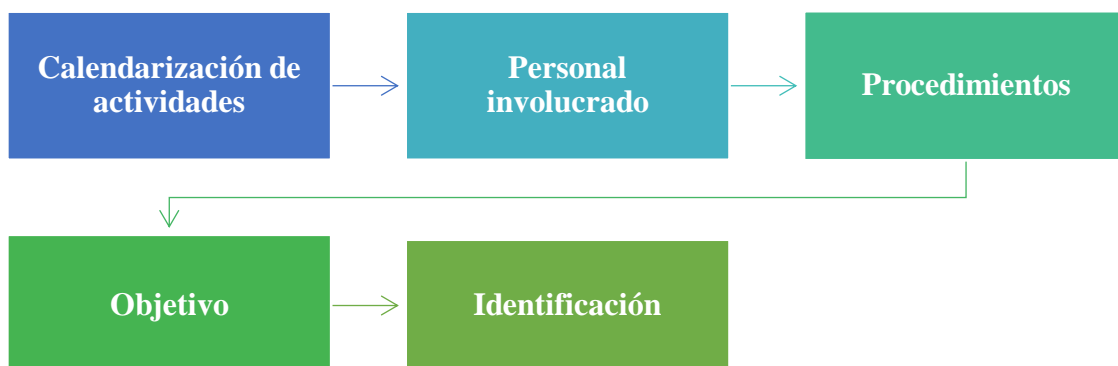
“Por otra parte, entre las técnicas de tipo operativo se encuentran las siguientes: programación lineal, teoría de filas de espera, simulación, teoría de juegos y modelos de inventarios.” (Amador, 2008, pág. 94)

2.2.2.7 Programas de Trabajo

“Los programas de auditoría deben incluir aquellos procedimientos que sea necesario aplicar para identificar, analizar, evaluar y documentar información recopilada durante el transcurso del trabajo. Cualquier ajuste al programa debe ser aprobado previo a su implementación.” (Santillana, 2013, pág. 167)

La estructura formal del programa de trabajo está compuesta por los siguientes elementos:

Gráfico 4: Estructura formal del programa



Fuente: (Amador, 2008, pág. 73)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

De acuerdo a (Amador, 2008) La supervisión implica dar seguimiento a la aplicación del programa de trabajo para constatar que las actividades se apegan al mismo y verificar el avance logrado, también se suele recurrir al diálogo abierto con el auditor, con el fin de et disipada errores en la interpretación del programa o el aplicación de procedimientos adicionales. La necesidad de cambios en los programas se detecta gracias a la labor de seguimiento, los factores que afectan el programa de trabajo son:

- Información obtenida. Hace referencia datos aportados por la organización, los cuales en cierta forma influyen para que se efectúe una adecuación al programa original.

- Limitación de recursos. Insuficiencia de recursos materiales o humanos en la realización de la auditoría administrativa, debido probablemente alguna cuestión que no se consideró al aprobar el programa.”

Tabla 3: Formato de programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA			
Empresa: _____			
Área o función: _____			
Inicio: _____		Término: _____	
Objetivo: _____			
N°	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha

Fuente: (Amador, 2008, pág. 80)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

2.2.2.8 Evidencia de Auditoría

Evaluación de la suficiencia y adecuación de la evidencia de auditoría según la NIA 330:

- Sobre la base de los procedimientos de auditoría aplicados y de la evidencia de auditoría obtenida, el auditor evaluará, antes de que termine la auditoría, si la valoración de los riesgos de incorrección material en las afirmaciones sigue siendo adecuada. (Ref: Apartados A60-A61)
- El auditor concluirá si se ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada. Para formarse una opinión, el auditor considerará toda la evidencia de auditoría relevante, independientemente de si parece corroborar o contradecir las afirmaciones contenidas en los estados financieros. (Ref: Apartado A62)

2.2.2.9 Hallazgos de Auditoría

“El hallazgo debe reflejar una condición adversa a un criterio” (Subía, 2012, pág. 34)

Tabla 4: Atributos de los Hallazgos

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Condición	Es la situación encontrada respecto a una examinada.
Criterio	Son parámetros de comparación, tiene que ver con la normativa aplicable.
Causa	Son las razones fundamentales para la cual se originó la desviación.
Efecto	Es el impacto negativo que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo.

Fuente: (Subía, 2012, pág. 34)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

2.2.3 Proceso de Auditoría de Gestión

Por medio de la siguiente tabla se representa el proceso de la auditoría de gestión, establecido:

Tabla 5: Proceso de la Auditoría de Gestión

ETAPA	CONTENIDO
Planeación	<ul style="list-style-type: none">- Definición de la evaluación- Análisis y estudio preliminar- Determinación del alcance- Diagnóstico administrativo, de gestión, y de control interno.- Programa de trabajo y aprobación- Designación de personal
Ejecución	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación del programa de trabajo- Utilización de técnicas de auditoría- Evaluación de control interno- Obtención de la información- Validación de la información

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de papeles y normas de trabajo - Detección de hallazgos y evidencia - Revisión inicial de la información - Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	<ul style="list-style-type: none"> - Información periódica preliminar - Intercambio constructivo de opiniones - Solución de anomalías intrascendentes - Jerarquía de observaciones de la auditoría - Señalamiento de recomendaciones - Aceptación de deficiencias por el auditado - Selección del modelo de presentación - Oportunidad del informe final
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión de continuar con la actividad - Confirmación del cumplimiento - Nueva auditoría - Seguimiento a las recomendaciones

Fuente: (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 44)

Elaboración por: Freddy Jaramillo

2.2.3.1 Planeación

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. (Franklin, 2007, pág. 76)

Según (Blanco, 2012) los procedimientos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de la etapa de planificación son los siguientes:

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos.
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa.
- Obtención de información sobre el plan de gestión de la empresa
- Realización de procedimientos analíticos preliminares.

- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente.
- Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control.
- Elaborar un plan global de auditoría y programa de auditoría. (pág. 34)

Varios autores clasifican a la etapa de planificación en dos:

- ◆ *Planificación preliminar*: cuyo objetivo es establecer un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos, el alcance es la recopilación, conocimiento del negocio, y el documento resultante de éste es el Informe de Planificación de Auditoría.
- ◆ *Planificación específica*: cuyo objetivo es el diseño de una estrategia de trabajo a la medida, su alcance es la evaluación de control interno, determinación de muestra, estimación de riesgos, y el documento resultante de éste son los programas de auditoría.

2.2.3.2 Ejecución

“La Auditoría de Gestión incluye el examen que realizaremos a las sociedad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la compañía.” (Blanco, 2012)

▪ **Naturaleza, momento y extensión de los procedimientos**

La NIA 330 menciona que:

- La naturaleza de un procedimiento de auditoría se refiere a su objeto (es decir, prueba de controles o procedimiento sustantivo) y a su tipo (es decir, inspección, observación, indagación, confirmación, recalcado, re ejecución o procedimiento analítico). La naturaleza de los procedimientos de auditoría es fundamental para responder a los riesgos valorados.

- El momento de realización de un procedimiento de auditoría se refiere al momento en el que se aplica, o al periodo o fecha al que corresponde la evidencia de auditoría.
- La extensión de un procedimiento de auditoría se refiere al volumen cuantitativo de lo que ha de realizarse, por ejemplo, el tamaño de la muestra o el número de observaciones de una actividad de control.

2.2.3.3 Comunicación

(Amador, 2008) El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

Según (Amador, 2008, pág. 141) los siguientes componentes forman parte del informe:

- **Introducción y antecedentes.** Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación.

La forma de redactar un informe es variada y básicamente depende del estilo personal del auditor. Al final del capítulo se presentan tres ejemplos a manera de referencia.

Después de este apartado se puede indicar el periodo en el cual se llevarán a cabo las actividades de auditoría y el personal que participará.

- **Finalidad.** En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso de que no sea así se le ayudará a esclarecerlo.

- **Metodología.** Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma. A partir de estos datos el auditor se encuentra en posibilidad de emitir un juicio sobre los hechos examinados.
- **Alcance.** Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina.

En una organización ordenada y con buen control se suelen aplicar menor cantidad de técnicas y procedimientos debido a que cuenta con una integración interna.

- **Apreciación de hechos relevantes.** Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras de trascendencia, siendo estas últimas las que deberá comunicar, puesto que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa.

Tales situaciones se indicarán en el informe en un lugar preferencial, por el peso que tienen en la actividad de evaluación.

- **Observaciones.** En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización.

El auditor expone aquellos hechos y situaciones administrativas que impiden alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos que se ha propuesto la empresa, y que es posible darles solución, independientemente de su causa.

De acuerdo con la evaluación, se definirán las prioridades en la solución de las observaciones detectadas (de índole crítica, necesaria o importante); también se

suele señalar el tiempo deseable para dicha solución, ya sea inmediato (urgente) o mediato (en el mediano y largo plazo).

- **Salvedades.** En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impidan opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación que practica y su actitud hacia ella.

Dichas salvedades reflejan falta de disposición de la empresa en la realización de la actividad de auditoría, y en ocasiones falta de diligencia del auditor. Lo recomendable es desahogar siempre la actividad aunque se corra el riesgo de excederse demasiado en tiempo.

- **Limitaciones.** Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado.

Una limitación que se presenta comúnmente es el hecho de que el auditado no presenta la información documental necesaria, lo cual impide concluir la revisión o algún aspecto de ella.

- **Recomendaciones.** Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. Algunas de ellas son aplicadas por el auditado inmediatamente después de ser comentadas con el auditor.

Al presentar las recomendaciones en el cuerpo del informe es posible emplear diferentes modalidades, algunas de las cuales se explican a continuación.

- **Al final del informe.** Se presentan en forma de listado secuencial, ordenadas convencionalmente.
- **Al final, agrupadas.** Se exhiben al final del informe, agrupadas por temas específicos y en forma analítica.
- **En cada apartado.** Se presentan al final de la exposición cada tema.

- **Al inicio del informe.** Se exhiben de manera general o al menos las más significativas.

Las recomendaciones deben ser claras y precisas, y referirse a aspectos comentados en el contenido del documento, además de mencionar los recursos que dispuso la organización para hacer frente a las actividades tratadas.

Al final del informe es saludable indicar a la empresa que se está en disposición de auxiliar en cualquier situación que se requiera en lo referente al documento presentado.

Según (Blanco, 2012) el informe de auditoría de gestión podría ser como sigue:

Opinión de los resultados

Bogotá, Marzo 20XX

El destinatario apropiado

Hemos practicado una auditoría de gestión y resultados a la Sociedad Hipotética SA-XYZ para el año 20XX. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan ni las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión y resultados y con la metodología establecida por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios en la circular externa número 05 de abril de 1997 y la resolución doce de 1995 expedida por la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico, en la cual se establecen los

critérios, indicadores, características y modelos para la evaluación de la gestión y resultados de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo. Las normas de auditoría requieren del trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable sea la sociedad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica; 1010 con viable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión.

La superintendencia de servicios públicos estables de acción integral con el fin de estandarizar las actividades claves sobre las cuales se deberán informar a la superintendencia y está a su vez verificar, validar e informar sobre el estado de cumplimiento de la gestión de las empresas de servicios públicos. Para el desarrollo de esta metodología se debe contemplar el contexto integral y sistemático de:

La arquitectura organizacional;

Los planes de gestión y resultados; y

La viabilidad financiera.

La sociedad dispone de un plan de gestión y resultados proyectando hasta el año 20XX aprobado por el ministerio de desarrollo.

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida opinamos que en la Sociedad Hipotética SA-XYZ mantiene un plan de gestión y resultados contruidos sobre una base realista y que ha alcanzado de manera satisfactoria los principales objetivos y metas incluidas en el plan. En las páginas siguientes se presenta un resumen con la descripción del plan de gestión de los resultados obtenidos y con los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la sociedad. Se adjunta además el presente informe una sección con los

procedimientos de auditoría utilizados en la metodología de verificación y evaluación integral.

Blanco y Blanco Ltda.

Audidores externos de gestión y resultados

- **Anexos.** Es un apartado que complementa la información del informe de auditoría. Por lo general está conformado por lo siguiente: organigrama, relación de personal, diagrama de flujo, procedimientos y estadísticas, entre otros.

Los anexos que se inserten en el informe deberán contener información clara y precisa, ya que en ocasiones son el centro de atención para el comentario, discusión y aclaración.

2.2.3.4 Seguimiento

Según (Franklin, 2007) después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron.

2.2.4 Control Interno

Según (Madariaga, 2004) El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección. (pág.65)

El término Sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (NIA 400-Evaluaciones de Riesgo y Control Interno. N.8)

2.2.4.1 Objetivos del Control Interno

(Madariaga, 2004) Menciona que:

Como se deduce de su definición, podemos señalar como objetivo del control interno:

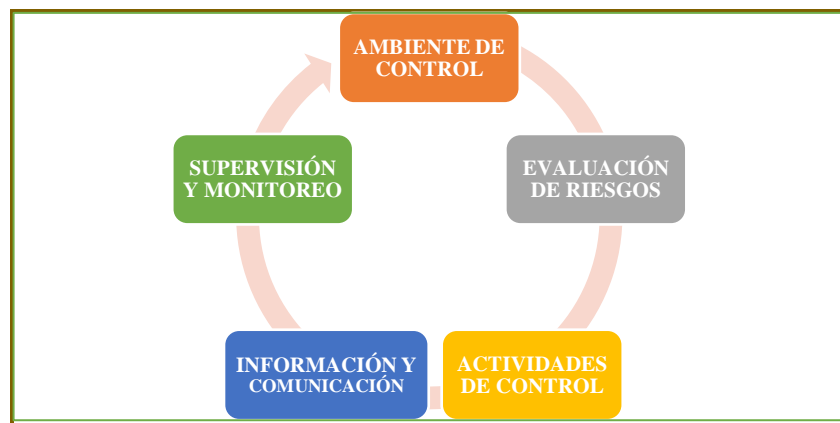
- a. salvaguardar los bienes de la empresa evitando pérdidas por fraude o por negligencia;
- b. comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, los cuales son usados por la dirección para tomar decisiones;
- c. promover la eficiencia de la explotación;
- d. estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Como se puede observar, los objetivos no sólo se refieren a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluyen controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización.

2.2.4.2 Componentes del Control Interno

Según el COSO ERM I, los componentes de control interno son cinco:

Gráfico 5: Componentes del COSO I



Fuente: (Mantilla, 2005, pág. 16)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

- 1. Ambiente de control:** “El ambiente de control que establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tienen sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura.” (Blanco, 2012, pág. 198)

El ambiente de control comprende los siguientes elementos:

Tabla 6: Elementos del Ambiente de Control

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Comunicación y cumplimiento forzoso de integridad y de los valores éticos	La integridad de los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control que influyen en el diseño, administración, y supervisión y seguimiento de los otros componentes.
Compromiso por la competencia	El compromiso por la competencia incluye la consideración que hace la administración sobre los niveles de competencia requeridos por los trabajos particulares y la manera como esos niveles se convierten en las habilidades y el conocimiento requerido.
Participación de quienes están a cargo del gobierno	La conciencia de control que tiene una entidad está influenciada de manera importante por quienes están a cargo del gobierno.
Filosofía y estilo de operación de la administración	La filosofía y el estilo de operación de la administración comprenden un rango amplio de características, pueden ser: actitudes y acciones de la administración hacia la presentación de informes financieros; y actitudes de la administración frente al procedimiento de información y a las funciones y al personal.
Estructura organizacional	La estructura organizacional de la entidad provee de estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisa sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad.
Asignación de autoridad y responsabilidad	Ese factor e incluye la manera como se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera como se establecen las jerarquías de relación y autorización.
Políticas y prácticas de recursos humanos	Se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, conserjería, promoción, compensación y acciones remediales.

Fuente: (Blanco, 2012, pág. 199)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

2. **Evaluación de riesgos:** “La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar, administrar los riesgos relacionados.” (Mantilla, 2005, pág. 18)

Tabla 7: Proceso de Evaluación de Riesgos

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
<i>Identificación de riesgos</i>	En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.
<i>Plan de mitigación de riesgos</i>	En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.
<i>Valoración de los riesgos</i>	La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.
<i>Respuesta al riesgo</i>	La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Fuente: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado).

Elaborado por: Freddy Jaramillo

- 3. Actividades de control:** “Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.” (Estupiñan, 2006, pág. 32)

Tabla 8: Tipos de Actividades de Control

TIPOS	DESCRIPCIÓN
<i>Revisiones de alto nivel</i>	Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las acciones administrativas que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control.
<i>Actividades administrativas</i>	Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
<i>Procesamiento de información</i>	Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control.
<i>Controles físicos</i>	Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
<i>Indicadores de desempeño</i>	Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos – operacionales o financieros-, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.
<i>Segregación de responsabilidades</i>	Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Fuente: (Mantilla, 2005, págs. 60,61)

Elaborado por: Freddy Jaramillo

- 4. Información y comunicación:** “...se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria, para conducir, administrar y controlar sus operaciones.” (Mantilla, 2005, pág. 18)

La comunicación implica proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno, sobre la presentación de informes financieros y administrativos. Incluye la exención en la cual el personal entiende como sus actividades en el sistema de información para la presentación de sus informes se relacionan con el trabajo de otros, y los medios que se utilizan para informar excepciones a un nivel más alto apropiado al interior de la entidad. Los canales de comunicación abiertos ayudan a asegurar que las excepciones se reportan y se actúa sobre ellas.

La comunicación tomó forma tales como manuales de políticas, manuales de contabilidad y de presentación de informes, y memorandos. La comunicación también se puede hacer electrónicamente, oralmente, y mediante acciones de la administración. (Blanco, 2012, pág. 203)

- 5. Supervisión y monitoreo:** Según (Mantilla, 2005) Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Las siguientes son ejemplos de actividades de monitoreo *ongoing*:

- En el desarrollo de las actividades regulares de administración, la gestión operativa obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando.
- Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan problemas.
- La estructura organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de eficiencias.

- Los datos registrados mediante los sistemas de información se comparan con los activos fijos. Los inventarios de productos terminados se pueden examinar periódicamente.
- Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera de como los controles internos pueden fortalecerse.
- Al personal se le pregunta periódicamente para establecer explícitamente si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad.”

2.2.4.3 Elementos de un buen Sistema de Control Interno

Aunque varían de una empresa a otra, pueden señalarse como orientación general los siguientes elementos de un buen sistema de control interno según (Madariaga, 2004):

- a. Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad;
- b. Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre e. activo y el pasivo, los ingresos y los gastos;
- c. Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado;
- d. Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

2.2.5 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)

2.2.5.1 Declaraciones sobre Normas de Auditoría

Las normas de auditoría son directrices de carácter general que proporcionan ayuda a los auditores, para poder cumplir con sus responsabilidades profesionales relacionados con el examen de estados financieros históricos; e incluye información adicional concerniente a la competencia e independencia del auditor.

Las normas de auditoría son directrices lo suficientemente específicas para proporcionar una guía significativa para los profesionales de la carrera y representar un marco de referencia que tiene la posibilidad de proporcionar interpretación. (Torres, F. 2014. Pág. 32)

2.2.5.2 Normas Internacionales sobre Auditoría (NIA'S)

Las Normas Internacionales de Auditoría contienen los principios esenciales junto con los lineamientos más importantes que gobiernan una auditoría de estados financieros, además denotan la presencia de una voluntad internacional orientada al desarrollo sostenido de la profesión contable, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público, se deben aplicar en auditorías de los estados financieros, también deben aplicarse adaptadas según sea necesario a la auditoría de otra información y a servicios relacionados.

Para comprender y aplicar los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relativos, es necesario conservar el texto íntegro de la NIA'S

incluyendo el material explicativo y de otro tipo. En circunstancias especiales, un auditor puede apartarse de una NIA'S para lograr en una forma más efectiva el objetivo de una auditoría, justificando la desviación.

2.2.6 NAGAS

La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

1. Normas generales,
2. Normas de la ejecución del trabajo y
3. Normas de información.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la implementación de la Auditoría de Gestión en el Canal de Televisión Digital TV Canal 28, permitirá mejorar la organización administrativa 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

Organización, administración y operatividad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa permite al investigador estudiar la realidad en su contexto, interpretando el fenómeno investigativo de acuerdo a las personas implicadas, como instrumento para obtener esta información se encuentran las encuestas y entrevistas.

Para cumplir con los objetivos planteados, la búsqueda de información es crucial y por medio de la aplicación de los instrumentos se logrará conocer el proceso dentro de lo que es la administración contable de Canal de Televisión Digital TV Canal 28; permitirán diagnosticar la situación específica para lograr resultados claros al momento de tabular los datos obtenidos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de la realización de esta tesis se utilizaron los siguientes tipos de investigación: de campo, documental o bibliográfica y descriptiva.

- Investigación de Campo: gracias a la cual se obtiene toda la información de forma directa de la empresa por medio de la aplicación de entrevistas y encuestas al personal administrativo contable. De esta forma es posible conocer tanto las ventajas como las falencias con las que la empresa cuenta en lo que al tema de estudio respecta.
- Bibliográfica o documental: es de vital importancia fundamentar cualquier tipo de trabajo investigativo, en este caso la presente tesis, por medio de documentos, por ejemplo: libros, artículos de revistas, papers, sitios web. Todos los documentos a utilizarse provienen de fuentes confiables como repositorios digitales y bases científicas. Además se hace posible recabar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones para su respectivo análisis.
- Investigación Descriptiva: para tener un acercamiento y un enfoque más acertado en lo que a la realidad de la empresa respecta, las herramientas a ser usadas en para la

recolección de información son: la observación, entrevistas y encuestas, por lo que esta investigación se encasilla como descriptiva.

- Investigación Explicativa: se combinarán los métodos deductivo e inductivo, por medio de los cuales se logra responder los porqués del objeto de investigación. La investigación explicativa en particular busca contestar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado, es decir, buscar explicaciones a los hechos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó en el Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 donde laboran un total de 15 personas del área administrativa y 12 personas del área operativa.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Ya se ha mencionado que es necesario combinar inducción y deducción para lograr responder a los cuestionamientos planteados, a continuación la conceptualización de estos métodos:

El primero de ellos es el método inductivo, el cual intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. Así se propone un camino que condujera desde casos individuales observados hasta el enunciado de grandes leyes y teorías de carácter general, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide: una amplia base cimentada en la observación pura hasta la cúspide, en donde colocaríamos las conclusiones de carácter general y teórico. (Educativa 2014).

En el método inductivo los pasos que hay que dar son:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.

- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

El método deductivo estaba vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Así funciona el método deductivo: a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios, es decir, partiendo de premisas generales se determinan premisas particulares. (Educativa 2014)

3.4.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizarán a lo largo de esta tesis serán:

La Observación: Fue utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre las personas, los procesos, es decir, encaja perfectamente en esta investigación. En esta técnica de investigación básica se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad, no hay intervención alguna sobre el objeto de investigación, este puede ser percibido en su ambiente natural y en sus formas de comportamiento independiente de cualquier participación externa. (Anoni 2013, Pág. 32)

La Entrevista: es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional con la que se logra adquirir información acerca de lo que se investiga; los resultados que se obtengan dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado (Ferrer 2010). Las entrevistas fueron aplicadas en particular al personal administrativo de la empresa y a algunos clientes previa selección.

La Encuesta: es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran

en la investigación. Una vez determinadas la población y muestra se procederá a aplicar las encuestas a los clientes de la empresa.

3.4.3 Instrumentos

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuesta al Personal

La encuesta se realizará a los 15 colaboradores del área administrativa que forman parte de la empresa:

1. ¿Conoce usted si en Digital TV Canal 28, se ha implementado una estructura organizacional adecuada?

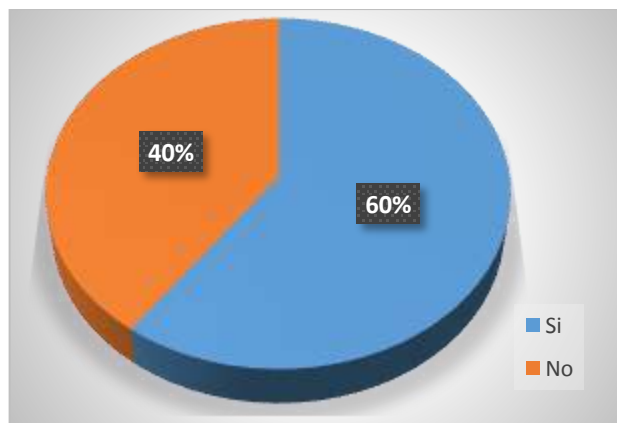
Tabla 9: Estructura organizacional

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	9	60%
No	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 6: Estructura organizacional



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La estructura organizacional es importante porque determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que la empresa podrá alcanzar; según el 60% de los empleados en la empresa si se ha establecido una estructura organizacional adecuada, mientras que el 40% consideran que esta estructura planteada no es la adecuada y le falta formalidad y una estructura que permita servir de instrumento para una correcta administración.

2. ¿Se han establecido manuales de procedimientos y reglamentos para los procesos administrativos y financieros?

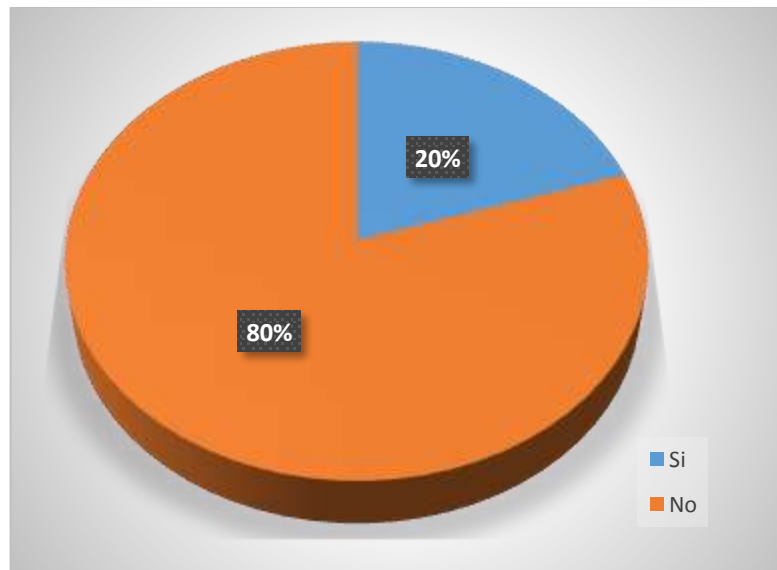
Tabla 10: Manuales de procedimientos, reglamentos

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 7: Manuales de procedimientos, reglamentos



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Los manuales de procedimientos y reglamentos permiten estructurar los procesos existentes en las áreas administrativas y financieras estableciendo los pasos a seguir para que se cumpla los objetivos institucionales con el menor empleo de recursos; a opinión del 80% de los empleados consideran que la mayoría de procedimientos no cuentan con manuales y reglamentos que los regulen, mientras que el 20% opinan que los procesos importantes constan de manuales.

3. ¿Se dispone el cumplimiento de procedimientos de Control Interno en el desarrollo de sus funciones?

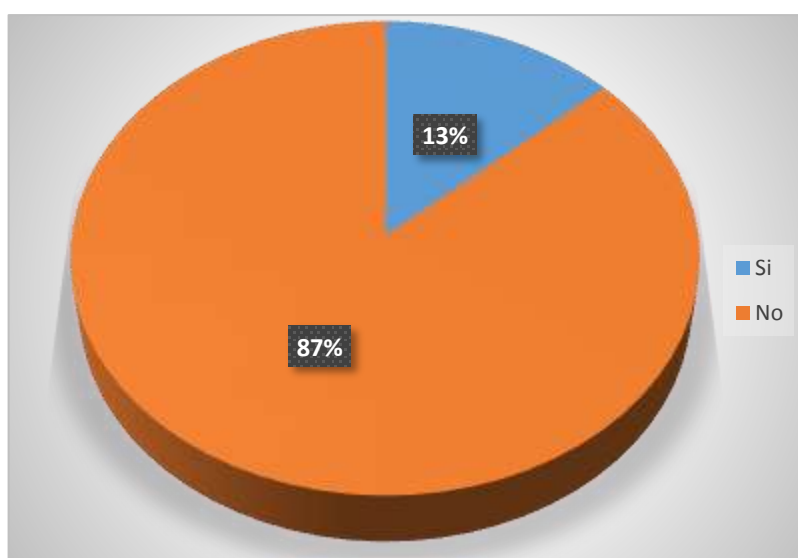
Tabla 11: Procedimientos de Control Interno

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 8: Procedimientos de Control Interno



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

El Control Interno permite minimizar los riesgos que pueden generarse en la ejecución de los procesos y tareas ejecutadas por los miembros de la organización; por lo que el 13% considera que si se dispone la ejecución de los procedimientos de control interno, mientras que el 87% consideran que no se ejecutan.

4. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

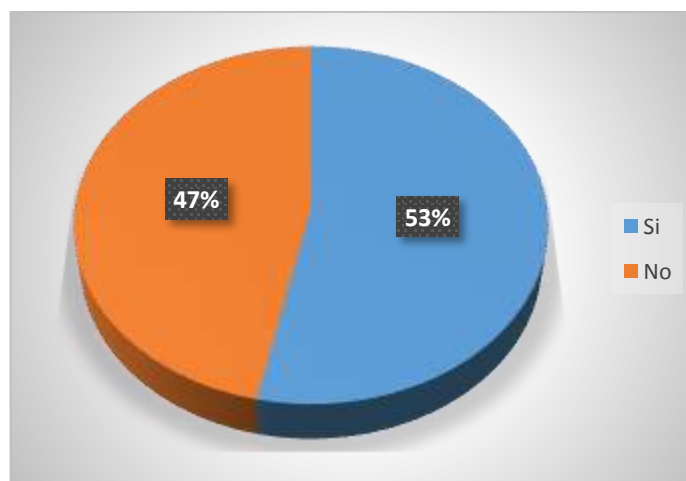
Tabla 12: Desempeño de empleados

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	8	53%
No	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 9: Desempeño de empleados



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La medición del cumplimiento de objetivos institucionales es factible gracias a la evaluación del desempeño a los empleados, la encuesta demuestra que el 53% de empleados consideran que se evalúa el desempeño, mientras que el 47% que no se lo realiza, y que debido a las limitaciones de herramientas, formatos y reglamentos no se logra resultados de evaluaciones de desempeño.

5. ¿Considera que se definen de forma clara las funciones y responsabilidades para el desarrollo de su trabajo?

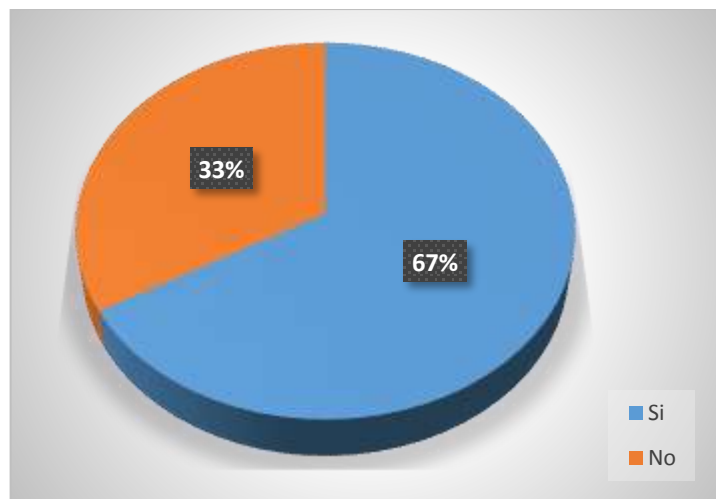
Tabla 13: Funciones

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 10: Funciones



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Para que los empleados puedan llegar al logro de sus objetivos y llegar al cumplimiento de metas es importante que tengan conocimiento pleno de sus funciones, el 67% consideran si están bien definidas las responsabilidades para el desarrollo de trabajo, mientras que el 33% consideran que no se establecen de manera formal y clara.

6. ¿Conoce todas las disposiciones legales y normativas que rigen a Digital TV Canal 28?

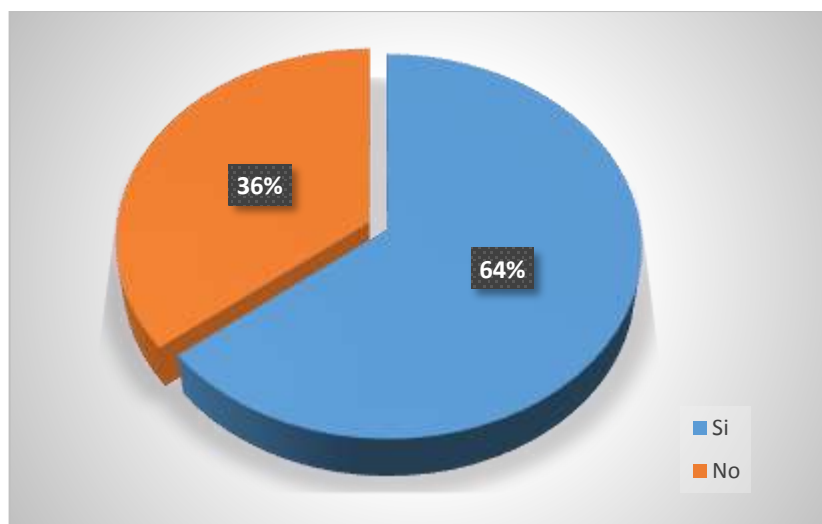
Tabla 14: Disposiciones legales

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	9	60%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 11: Disposiciones legales



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

El conocimiento de la normativa legal es fundamental en el desarrollo de los procesos, pues de esta manera se asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales, del personal encuestado el 64% de ellos consideran que tienen conocimiento sobre las disposiciones legales que norman los procesos dentro del canal, mientras que el 36% no tienen conocimiento de todas ellas.

7. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados institucionales?

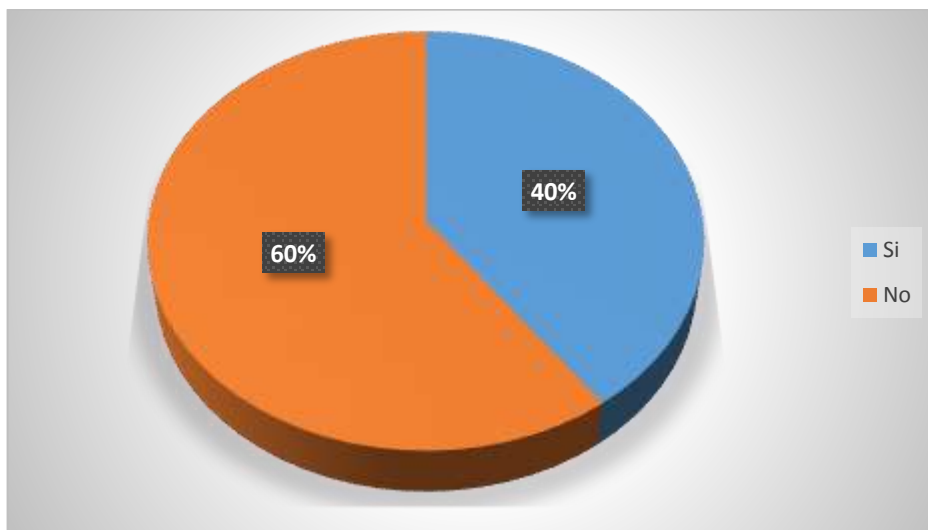
Tabla 15: Medición de resultados

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	6	40%
No	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 12: Medición de resultados



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La medición de resultados se lo realiza en base a métodos como indicadores que son parte estructural de la planificación estratégica, el 40% mencionan que se realiza una medición periódica de los resultados, mientras que el 60% consideran que no se realiza una medición con la periodicidad necesaria.

8. ¿Se han realizado con anterioridad auditorías de gestión en Digital TV Canal 28?

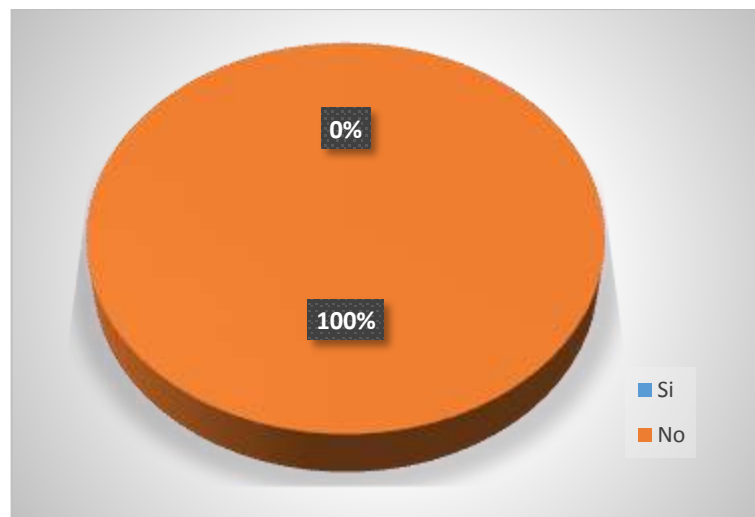
Tabla 16: Auditorías anteriores

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 13: Auditorías anteriores



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Una auditoría de gestión permite tener una evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia con los que se están desarrollando los procesos por parte de la administración, el 100% de los empleados mencionan que no se ha realizado anteriormente ninguna auditoría de gestión por lo que no se tiene resultados sobre la gestión administrativa.

9. ¿Considera necesario realizar una auditoría de gestión en Digital TV Canal 28, para mejorar sus resultados administrativos?

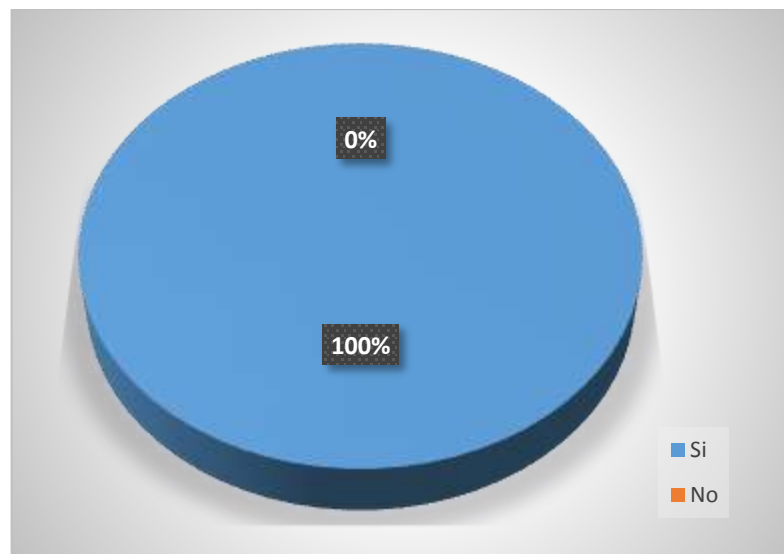
Tabla 17: Aplicación de Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 14: Aplicación de Auditoría de Gestión



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Con esta pregunta se demostró que todos los colaboradores del Canal 28 Digital TV, consideran importante la aplicación de una auditoría de gestión, ya que por medio de ella será fácil establecer hallazgos que no estén dejando desarrollar a la empresa con altos niveles de eficiencia y eficacia.

10. ¿Se encuentra dispuesto a dar la información y colaboración necesaria, para el correcto desarrollo de la auditoría de gestión?

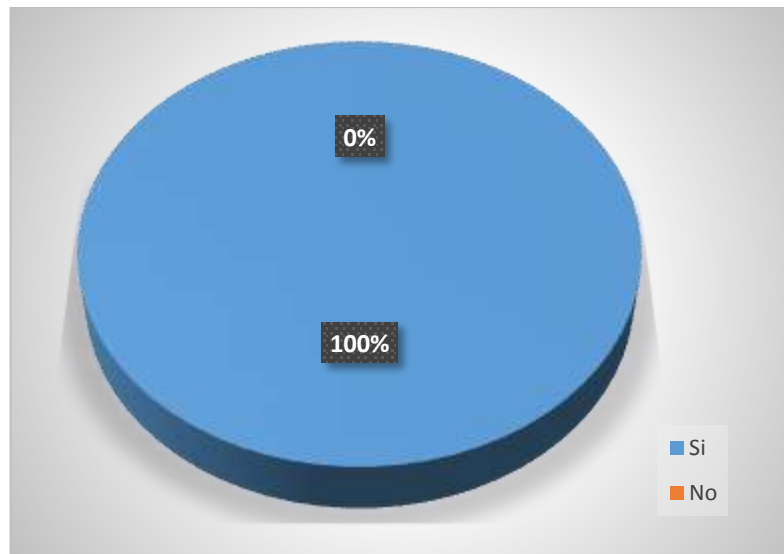
Tabla 18: Información para la auditoría de gestión

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Gráfico 15: Información para la auditoría de gestión



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Para obtener los mejores resultados en la auditoría de gestión y que éstos le den un valor agregado es imprescindible la información que puedan brindar los principales involucrados, por lo que es importante la colaboración que los empleados están dispuestos a brindar en la ejecución de la auditoría.

Conclusiones:

- Según el 60% de los empleados en la empresa si se ha establecido una estructura organizacional adecuada, mientras que el 40% consideran que esta estructura planteada no es la adecuada y le falta formalidad y una estructura que permita servir de instrumento para una correcta administración.
- El 80% de los empleados consideran que la mayoría de procedimientos no cuentan con manuales y reglamentos que los regulen, mientras que el 20% opinan que los procesos importantes constan de manuales.
- El 13% considera que si se dispone la ejecución de los procedimientos de control interno, mientras que el 87% consideran que no se ejecutan.
- El 53% de empleados consideran que se evalúa el desempeño, mientras que el 47% que no se lo realiza, y que debido a las limitaciones de herramientas, formatos y reglamentos no se logra resultados de evaluaciones de desempeño.
- El 67% consideran si están bien definidas las responsabilidades para el desarrollo de trabajo, mientras que el 33% consideran que no se establecen de manera formal y clara.
- El 64% de los empleados consideran que tienen conocimiento sobre las disposiciones legales que norman los procesos dentro del canal, mientras que el 36% no tienen conocimiento de todas ellas.
- El 40% mencionan que se realiza una medición periódica de los resultados, mientras que el 60% consideran que no se realiza una medición con la periodicidad necesaria.
- Una auditoría de gestión permite tener una evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia con los que se están desarrollando los procesos por parte de la administración, el 100% de los empleados mencionan que no se ha realizado anteriormente ninguna auditoría de gestión por lo que no se tiene resultados sobre la gestión administrativa.
- Con esta pregunta se demostró que todos los colaboradores del Canal 28 Digital TV, consideran importante la aplicación de una auditoría de gestión, ya que por medio de ella será fácil establecer hallazgos que no estén dejando desarrollar a la empresa con altos niveles de eficiencia y eficacia.
- Para obtener los mejores resultados en la auditoría de gestión y que éstos le den un valor agregado es imprescindible la información que puedan brindar los principales

involucrados, por lo que es importante la colaboración que los empleados están dispuestos a brindar en la ejecución de la auditoría.

3.6 COMPROBACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Con la implementación de la Auditoría de Gestión en el Canal de Televisión Digital TV Canal 28, permitirá mejorar la organización administrativa y operativa para conseguir las metas y objetivos empresariales.

Para establecer el cumplimiento de la idea a defender, se empleó la siguiente pregunta:

Pregunta 9: ¿Considera necesario realizar una auditoría de gestión en Digital TV Canal 28, para mejorar sus resultados administrativos?

Esta pregunta determinó la importancia para los empleados de ejecutar la auditoría de gestión para conseguir las metas y objetivos de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

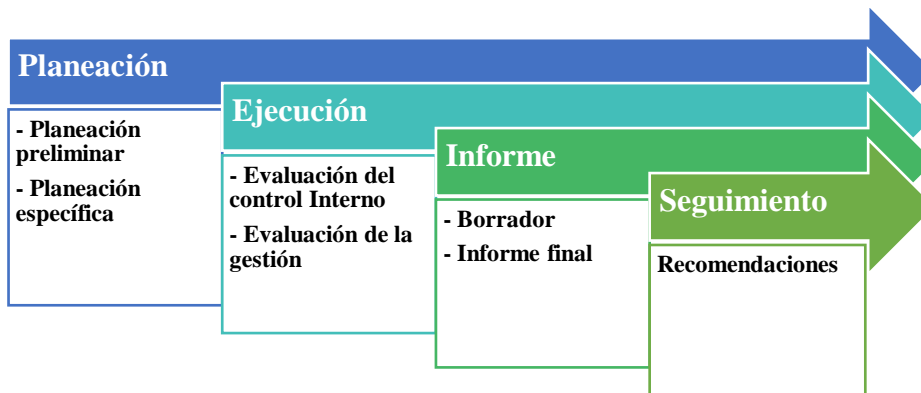
4.1 TÍTULO

Auditoría de Gestión al canal de televisión Digital TV Canal 28, del Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2015.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión se desarrollará el siguiente proceso:

Gráfico 16: Proceso a seguir en la auditoría de gestión



Fuente: Adaptado por el autor
Elaborado por: Freddy Jaramillo

Como se explica en el gráfico anterior, la auditoría de gestión se realizará en cuatro etapas, en la de la planificación se obtendrá conocimiento general y de primera instancia sobre el objeto del negocio, para luego planificar los procedimientos de auditoría que se realizarán en base al alcance y objetivos de la auditoría, determinando un cronograma a aplicar, en la etapa de la ejecución se evaluará el control interno de la empresa, y se desarrollarán los programas de trabajo por medio de pruebas sustantivas y de cumplimiento, finalmente en la etapa del informe se presentará primero un borrador y cuando sea aprobado el informe final el cual contendrá recomendaciones y son parte de la etapa de seguimiento.

4.2.1 Archivo Permanente

ARCHIVO PERMANENTE



ENTIDAD	Digital TV Canal 28
EXAMEN	Auditoría de Gestión
PERÍODO	2015

Contenido	Índice
Referencias	AG - AP - HR - 1/1
Marcas	AG - AP - HM - 1/1
Oficio de inicio de la auditoría	AG - AP - OFA - 1/1
Información general	AG - AP - IG - 1/7
Estados financieros	AG - AP - EF - 1/2



HOJA DE REFERENCIAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AG
ARCHIVO PERMANENTE	AP
ARCHIVO CORRIENTE	AC
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	PP
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	PE
CONTROL INTERNO	CI
MARCAS	M
INFORMACIÓN GENERAL	IG
ESTADOS FINANCIEROS	EF
FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS	FODA
INDICADORES DE GESTIÓN	IG
ENCUESTAS AL PERSONAL	EA
ANÁLISIS DE PROCESOS	AP
ANÁLISIS DE LA MISIÓN	AM
ANÁLISIS DE LA VISIÓN	AV

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 18-01-2017



HOJA DE MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADO
<i>d</i>	Sin documentación respaldo
□	Expedientes desactualizados
h	Hallazgo
□	Falta proceso
□ □	Duplicidad de Funciones
Ⓜ	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
□	Inexistencia de manuales
na	Notas Aclaratorias
/	Revisado o verificado
fr	Falta registro
Σ	Sumatoria
€	Sustentado con evidencia
‡	No reúne requisitos

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 18-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - OFA -
1/1

Oficio de inicio de la auditoría

Oficio No. 01-AG-DIGITALTV-2017

Macas, 09 de enero de 2017

Señor
Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema
GERENTE GENERAL DIGITAL TV CANAL 28
Ciudad. -

De mi consideración:

En atención a la solicitud presentada para la ejecución de una auditoría de gestión a DIGITAL TV CANAL 28, por el período 2015, informo lo siguiente:

La persona que se encargará de realizar el trabajo de auditoría de campo será el Sr. Freddy Jaramillo, el tiempo programado para la auditoría de gestión será de 90 días hábiles. La auditoría de gestión se desarrollará en base a pruebas selectivas de la información y documentación de las actividades ejecutadas de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás normas aplicables en el Ecuador.

Los objetivos planteados son:

- Planificar el proceso de auditoría.
- Evaluar el sistema control interno.
- Realizar procedimientos sustantivos y de control para evaluar la eficiencia y eficacia en la administración de la empresa.
- Emitir las conclusiones y recomendaciones.

Por lo que solicito de manera comedida la colaboración necesaria por parte del personal de la empresa, a fin de que se proporcione la documentación e información que se requiera para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Freddy Jaramillo
AUDITOR

Elaboración: F.J.	Fecha: 09-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 08-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - IG -
1/7

Información general

Digital Tv Canal 28 es un medio de comunicación en señal abierta con carácter comercial privado, cuyo negocio radica en ofrecer una excelente programación al público televidente, lo que nos permitirá alcanzar una buena sintonía y por tanto vender publicidad y espacios publicitarios a los más variados sectores de nuestra economía, autoridades, instituciones, usuarios y público en general.

Están en el negocio publicitario; que sus clientes vendan ideas al público televidente, es su tarea. El dinero que invierte el cliente en publicidad, dependiendo de la industria permite encontrar resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de cambiar hábitos de compra o consumo y, en la medida que el mensaje llegue de manera persuasiva y logre la decisión de comprar, por lo que están respondiendo a la razón de existir de la empresa, desde el enfoque eminentemente empresario.

Las instalaciones de Digital TV Canal 28 están ubicadas en el barrio La Loma de la ciudad de Macas, en el sector norte calle Padre Albino del Curto y Francisco Flor.

• Visión

Ser el canal favorito de Morona Santiago y la región amazónica, líder en comunicación, imagen y programación, nos anticipamos a sus requerimientos y ponemos nuestro mejor esfuerzo orientado hacia el desarrollo de nuestra gente.

• Misión

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo de Macas, Morona Santiago y el país, dedicados a producir información de manera ágil, veraz y oportuna, alegría y entretenimiento a sus hogares y servicios publicitarios efectivos a sus negocios e instituciones.

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Información general

• Valores

Responsabilidad. - Con las decisiones que sabremos tomar, de los resultados que obtengamos como equipo y de nuestros clientes internos y externos.

Convicción. - Saber lo que somos capaces, creer en lo que hacemos, para no perder la hoja de ruta, para guiarnos mediante una vinculación permanente al servicio, sabiendo que siempre se podrá hacer algo bueno por los demás.

Coherencia. - Entre lo que decimos con lo que hacemos, nos permitirá alcanzar el respeto de los demás, la lealtad y el respaldo de nuestro público y fidelidad de nuestros clientes.

Humildad. - Para reconocer nuestros errores y debilidades; estar dispuestos a corregirlos nos dará credibilidad.

Sensibilidad. - Para descubrir los grandes problemas de nuestra sociedad, comunicarlos de manera objetiva y racional y poder encontrar la oportunidad y esperanza de un mundo mejor.

Respeto. - Por quien piensa, opina o actúa diferente. La libertad de expresión y pensamiento debe ser bien asumida por todo el personal, evitando en todo momento prevalecer el interés individual sobre el interés general.

Honestidad. - Con la práctica de este valor, tenemos la posibilidad de ganas y mantener la confianza de nuestros seguidores y aliados.

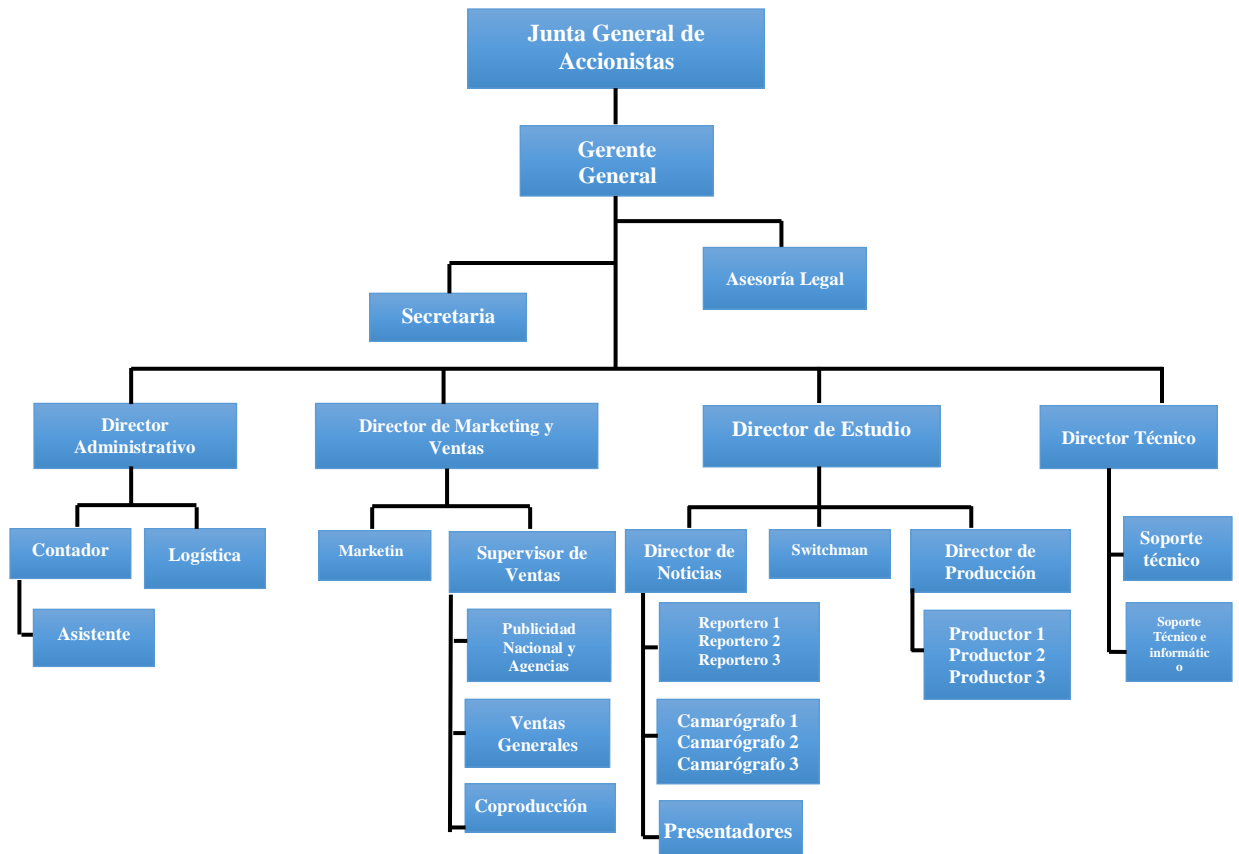
Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Información general

• **Organigrama estructural**

En el siguiente organigrama estructural podemos apreciar las líneas de supervisión y control y las relaciones que tiene una de las áreas y posiciones de trabajo.



Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - IG -
4/7

Información general

• Personal de la empresa

N.	NÓMINA	CARGO
1	Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema	Gerente
2	Marcela Erazo	Asistente
3	Barbara Pumagualle	Directora Administrativa
4	Tatiana Mejía	Secretaria Recepcionista
5	Juan Carlos Barrera	Asesor Legal
6	Maritza Mendoza	Contadora
7	María Buñay	Asistente
8	Ritha Conde	Tesorera
9	Francisco Pumagualle	Director de Marketing
10	Sergio Núñez	Asistente
11	Pablo Astudillo	Marketing
12	Roberto García	Supervisor de ventas
13	Miguel Martínez	Vendedor
14	Patricia Rivadeneira	Vendedor
15	Alfonso Vázquez	Vendedor
16	Omar Ordoñez	Reportero
17	Josiel Parra	Camarógrafo
18	Henry Guarca	Camarógrafo
19	Miguel Tenepaguay	Presentador
20	José Checa	Presentador
21	Sandra Ruiz	Presentadora
22	Marcelo Rivadeneira	Presentador
23	Fausto Ortiz	Reportero
24	Luis Palacios	Swichtman
25	Ángel Moscoso	Camarógrafo
26	Juan Carlos Zúñiga	Reportero – Voz off
27	Ángel Chauca	Swichtman
28	Omar Ordoñez	Reportero

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Información general

• Las Estrategias Funcionales:

- Estructurar el Departamento de Marketing y Ventas, incorporando personal con perfil idóneo para producción de productos y servicios en base a la investigación del mercado.
- Integrar los presupuestos de ingresos y gastos a nivel de las áreas de trabajo
- Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento
- Implantar un sistema de retribución motivante: Premios y castigos
- Armar equipos multifuncionales propios de la industria
- Mantener adecuados niveles de coordinación y comunicación de unidades y áreas de trabajo.

• Objetivos:

- Determinar las variables que nos permitan satisfacer las necesidades del público televidente, a fin de posicionar al medio de comunicación como líder del mercado, poniendo de relieve el componente de noticias (estudio de mercado).
- Lograr que la empresa sea auto sostenible en el corto plazo, a través de la construcción e implementación de un departamento de marketing y ventas, efectivo
- En el mediano plazo, lograr que la empresa sea sólida y rentable. Recuperar la inversión realizada en un horizonte de 3 años.
- Mejorar la estructura física, organizacional y funcional actual, procedimientos y control orientados a lograr elevados niveles de eficiencia, eficacia, productividad y clima laboral.
- Ampliar la cobertura hacia toda la provincia de Morona Santiago
- Alcanzar una tasa del 80% de satisfacción del cliente a través de un proceso de capacitación del personal acorde a sus perfiles y funciones.

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - IG -
6/7

FODA

• Fortalezas:

- Canal en señal abierta
- Accionistas del sector
- Ubicación central
- Posicionamiento del medio
- Programación variada
- Convenio con Canela TV

• Oportunidades:

- Mercado en crecimiento
- Incorporación personal nuevo
- Público identificado, seguidor del canal
- Nuevos programas en marcha
- Venta de espacios

• Debilidades:

- Local inadecuado
- Personal desmotivado
- Falta de capacitación en edición y producción
- Falta de controles adecuados
- Departamento de ventas débil
- Falta de equipos y tecnología
- Falta de instalaciones físicas propias

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - IG -
7/7

FODA

• Amenazas:

- Guerra de precios Amazonía TV
- Telesangay recursos del Estado
- Productos sustitutos Radio, Prensa
- Sector público promiscuo
- Dificultad de acceso publicidad nacional

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - EF -
1/2

ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA
DIGITAL TV
DEL 01/01/2015 AL 31/12/2015

EFFECTIVO (CAJA)	815,22
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	
LOCALES	277,65
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL IVA	5861,75
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	6954,59
TOTAL DEL ACTIVO	<u>6954,59</u>
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	457,22
PARTICIPACIÓN A	
TRABAJADORES	894
PASIVOS CORRIENTES, OBLIGACIONES CON EL	
IESS	85,45
OTROS ACTIVOS CORRIENTES BENEFICIOS A EMPLEADOS	766,44
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	2203,11
TOTAL, DEL PASIVO	2203,11
CAPITAL SUSCRITO O	
ASIGNADO	800
UTILIDADES DEL EJERCICIO	3951,46
TOTAL, DEL PATRIMONIO	4751,48
TOTAL, PASIVO, Y PATRIMONIO	6954,59

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG - AP - EF -
1/2

ESTADO DE RESULTADOS
DIGITAL TV
DEL 01/01/2015 AL 31/12/2015

INGRESOS	
VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA IVA	64041,14
TOTAL, DE INGRESOS	
COSTOS Y GASTOS	64041,14
SUELDOS Y SALARIOS MATERIA GRAVADA DEL IESS	8430,84
APORTE A LA SEGURIDAD INCLUYE FONDOS DE RESERVA	939,95
HONORARIOS PROFESIONALES	612,04
OTROS GASTOS	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	10490,56
TRANSPORTE	2000
ARRENDAMIENTO	89,29
SUBMINISTERO, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	26046,95
OTROS GASTOS	
OTROS	8466,81
TOTAL, GASTOS	58081,14
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	<u>58081,14</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5960
BASE DE CÁLCULO PARTICIPACION DE TRABAJADORES	5960
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	894
UTILIDAD GRAVABLE	5066
TOTAL, IMPUESTO CAUSADO	<u>1114,52</u>
ANTICIPO DETERMINADO AL EJERCICIO FISCAL	465,18
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	649,34
RETENCIONES EN LA FUENTE	657,3
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	457,22
ANTICIPO CALCULADO PROXIMO AÑO	-100,04
SALDO EN LIQUIDACIÓN EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO	0
TOTAL IMPUESTO A PAGAR	<u>457,22</u>

Elaboración: F.J.	Fecha: 11-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 13-01-2017

4.2.2 Archivo Corriente


ARCHIVO CORRIENTE



ENTIDAD	Digital TV Canal 28
EXAMEN	Auditoría de Gestión
PERÍODO	2015

Contenido	Índice
Planificación preliminar	AG-PP-P-1/1
Planificación específica	AG-PE-P-1/1
Evaluación del Control Interno	AG-CI-P-1/1
Ejecución	AG-E-P-1/1
Informe de Auditoría	

4.2.2.1 FASE I: Planificación Preliminar

	Digital TV Canal 28 AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: 2015	AG-PP-P-1/1
---	--	--------------------

Digital TV Canal 28
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapas: Planificación Preliminar

Componentes: Conocimiento preliminar

Objetivos:

- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación preliminar.	AG-PP-P-1/1	F.J.	01-04-2017
2	Realice la visita preliminar a las instalaciones de Digital TV y elabore la cédula narrativa.	AG-PP-VP-1/1	F.J.	02-04-2017
3	Realice la entrevista al Gerente de Digital TV.	AG-PP-EG-1/2	F.J.	02-04-2017
4	Solicite la información sobre la normativa legal.	AG-PP-NL-1/1	F.J.	02-04-2017
5	Presente el FODA de la empresa	AG-PP-FODA-1/1	F.J.	02-04-2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 16-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 16-01-2017



CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

Auditor: Freddy Jaramillo
Fecha de visita: 16, enero de 2017
Hora: 10H00 am

La visita preliminar a las instalaciones se realizó el día lunes 16 de enero del 2017, lugar donde funciona el canal de televisión DIGITAL TV, la primera persona que nos recibe al ingreso en la empresa es la recepcionista, se encarga de la atención personalizada de visitantes, clientes y proveedores, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso.

La distribución de las oficinas, permiten desarrollar de manera adecuada cada una de las funciones, actividades y procesos, ya que las oficinas administrativas se encuentran diferenciadas de las operativas televisivas. Los horarios de trabajo del personal administrativo son de lunes a viernes de 08H00 a las 17H30 con hora y media de tiempo para el almuerzo; mientras que el personal operativo labora n horarios diferenciados y por turnos.

La empresa no tiene una planificación estratégica completa, ya que sólo tiene los elementos básicos como la visión, misión, objetivos, valores, estructura organizacional, faltando establecer políticas institucionales, estrategias y metas. Con respecto a los manuales y reglamentos para procesos, en lo inherente a los procesos de administración no existen, tan sólo para el área operativa.

Las actividades principales de la empresa son la venta de espacios publicitarios en la transmisión de su señal televisiva.

Existen en total 15 empleados del área administrativa y 12 del área operativa, en total 27 colaboradores.

Elaboración: F.J.	Fecha: 16-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 20-01-2017



ENTREVISTA A LA GERENCIA

Entrevistado: Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema

Cargo: Gerente General Digital TV Canal 28

Entrevistador: Freddy Jaramillo

Fecha: 18 de enero de 2017

1. ¿Cuál es el negocio de la empresa?

Es un medio de comunicación en señal abierta con carácter comercial privado, cuyo negocio radica en ofrecer una excelente programación al público televidente, lo que nos permitirá alcanzar una buena sintonía y por tanto vender publicidad y espacios publicitarios a los más variados sectores de nuestra economía, autoridades, instituciones, usuarios y público en general.

2. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Con respecto a las metas de ventas, el mercado local de publicidad se ha visto complicado, debido a que existe la competencia publicitaria de medios locales radiales, más no televisivos, pero debido a los costos, éstos medios son los más escogidos.

3. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Los niveles de autoridad están determinados por el organigrama estructural de la empresa que se encuentra establecido en la planificación.

4. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Lamentablemente en la empresa no se presupuesta de manera adecuada los gastos e ingresos para permitirnos prever la distribución de los fondos.

Elaboración: F.J.	Fecha: 18-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 20-01-2017



5. ¿Se ha medido el grado de satisfacción de los clientes?

La satisfacción de los clientes, se ha medido por medio de encuestas de satisfacción, las mismas que se suelen aplicar cada año, así como encuestas a televidentes para medir el nivel de aceptación de los programas televisivos.

6. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

La empresa funciona en una infraestructura propia que brinda las condiciones aceptables para que se desarrollen las actividades de televisión.

7. ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?

El recurso humano que se encarga de las operaciones televisivas es capacitado permanentemente con respecto a los avances tecnológicos en los equipos, y procesos que se necesitan para el funcionamiento de Digital TV. El personal administrativo tiene experiencia en los procesos que realiza, pero no se ha implementado capacitaciones.

8. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Es importante que algunos de los procesos sean redefinidos para adecuarlos a los avances actuales.

9. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

No se ha medido la productividad del personal, ya que no se han establecido herramientas para ello.

Elaboración: F.J.	Fecha: 18-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 20-01-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PP-NL-1/1

NORMATIVA LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación
- Ley de Radiodifusión y Televisión
- Ley de Seguridad Social
- Código Civil
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Código de Tributario
- Normas Internacionales de Información Financiera
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Reglamento interno y demás normativa interna.

Elaboración: F.J.	Fecha: 23-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 27-01-2017




FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Canal en señal abierta - Accionistas del sector - Ubicación en el centro de la ciudad. - Posicionamiento del medio - Programación variada - Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades. - Aceptación del servicio en el mercado local. - Permisos otorgados por los entes de control de telecomunicaciones. - Tarifas razonables y competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado en crecimiento - Incorporación de personal nuevo - Público identificado, seguidor del canal. - Nuevos programas en marcha - Venta de espacios - Posicionamiento en el mercado local. - Poder adquisitivo. - Incremento de la población propia y migrante. - Sedentarismo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Personal desmotivado - Falta de controles adecuados - Departamento de ventas débil - Falta de equipos y tecnología - Falta de instalaciones físicas propias. - Procesos de origen empírico. - Falta de planificación estratégica. - No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones. - Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guerra de precios con Amazonia TV - Telesangay cuenta con recursos del Estado. - Productos sustitutos, como radio y prensa. - Dificultad de acceso a publicidad nacional. - Competencia desleal - Incremento de impuestos fijados al servicio; pago de ICE. - Surgimiento en el mercado de empresas similares. - No renovación de permisos de funcionamiento. - Acceso al público de la televisión por internet.

Elaboración: F.J.	Fecha: 25-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 27-01-2017

4.2.2.2 FASE II: Planificación Específica

	Digital TV Canal 28 AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: 2015	AG-PE-P-1/1
---	---	--------------------

Digital TV Canal 28

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapas: Planificación Específica

Componentes: Planteamiento de la auditoría

Objetivos:

- Determinar el alcance, objetivos, cronograma para la auditoría.
- Plantear los programas de auditoría para las diferentes etapas.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación específica.	AG-AP-PE-P-1/1	F.J.	30-01-2017
2	Elabore el memorando de planificación	AG-AP-PE-MP-1/7	F.J.	06-02-2017
3	Establezca el alcance de la auditoría	AG-AP-PE-MP-1/7	F.J.	06-02-2017
4	Determine los objetivos de auditoría.	AG-AP-PE-MP-2/7	F.J.	08-02-2017
5	Establezca los recursos para la auditoría	AG-AP-PE-MP-2/7	F.J.	13-02-2017
6	Establezca el cronograma para la auditoría.	AG-AP-PE-MP-3/7	F.J.	14-02-2017
7	Establezca los programas de auditoría específicos para cada etapa.	AG-AP-PE-MP-5/7	F.J.	20-02-2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 30-01-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 03-02-2017



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

▪ Referencia de la planificación

La auditoría de gestión tiene como referencia el Oficio No. 01-AG- DIGITALTV-2017, presentado y aceptado el 09 de enero de 2017, fecha en la que se da el inicio de la auditoría.

▪ Información introductoria

Digital Tv Canal 28 es un medio de comunicación en señal abierta con carácter comercial privado, cuyo negocio radica en ofrecer una excelente programación al público televidente, lo que nos permitirá alcanzar una buena sintonía y por tanto vender publicidad y espacios publicitarios a los más variados sectores de nuestra economía, autoridades, instituciones, usuarios y público en general.

▪ Procesos a ser auditados

- Estructura empresarial
- Administración del personal
- Satisfacción de los clientes

▪ Enfoque de Auditoría

La auditoría de gestión determinará el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos administrativos para medir el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

▪ Alcance

La Auditoría de Gestión a Digital TV Canal 28, se aplica al período del ejercicio económico del año 2015.

Elaboración: F.J.	Fecha: 06-02-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 09-02-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PE-MP-2/7

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

▪ **Objetivos de la auditoría**

- Aplicar las fases de auditoría mediante técnicas y métodos de investigación para así medir el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos.
- Evaluar el funcionamiento del sistema control interno.
- Elaborar un informe de auditoría que permita dar a conocer a los responsables del Canal de Televisión Digital Tv Canal 28 las conclusiones, recomendaciones y los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría, a fin de que se tomen acciones correctivas en el manejo de los recursos.

▪ **Evaluación de control interno**

La evaluación del funcionamiento del sistema de control interno, se realizará en base a cuestionarios aplicables a los cinco componentes del COSO I, que permitirán determinar el nivel de confianza y riesgo.

▪ **Recursos humanos**

La auditoría será realizada por el Sr. Freddy Jaramillo, estudiante de auditoría.

▪ **Cronograma**

La auditoría de gestión se aplicará en un promedio de 90 días laborables, los mismos que estarán distribuidos en 18 semanas desde la fecha de inicio, hasta la culminación.

Fecha de inicio: 09 de enero de 2017
Fecha de término: 12 de mayo de 2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 08-02-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 10-02-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PE-MP-3/7

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

FASES	PORCENTAJE	SEMANAS	DIAS
Planificación preliminar	17%	3	15
Planificación específica	22%	4	20
Control interno	22%	4	20
Ejecución	28%	5	25
Informe	11%	2	10
TOTAL	100%	18	90

▪ Productos de la auditoría

Los productos que se obtendrán en el proceso de la auditoría de gestión:

- Memorando de planificación.
- Informe de Control Interno.
- Hojas de hallazgos.
- Informe final de la Auditoría de Gestión.

▪ Cadena de valor

La cadena de valor está compuesta por los procesos que se desarrollan en la empresa de acuerdo a la estructura organizacional establecida por la dirección de la empresa:

- **Procesos gobernantes:** son los procesos inherentes a la dirección de la empresa. Junta General de Accionistas y Gerencia.
- **Procesos agregadores de valor:** son los procesos que tiene que ver con el objeto de la empresa. Dirección de estudio y Dirección técnica.
- **Procesos habilitantes o de apoyo:** son los procesos que apoyan la gestión misional. Dirección Administrativa y Dirección de Marketing.

Elaboración: F.J.	Fecha: 13-02-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 17-02-2017

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN



▪ **Programas de Auditoría de Gestión**

El planteamiento de los programas de auditoría de gestión se basan en los procesos que se van a realizar en cada etapa de la auditoría, en cada programa se establece los objetivos de las etapas, actividades a realizarse, el responsable de cada actividad, el papel de trabajo al que se refiere el proceso, finalmente la fecha en que se elaboró el papel de trabajo.

Elaboración: F.J.	Fecha: 14-02-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 17-02-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PE-MP-5/7

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- Programa de auditoría de la etapa de planificación preliminar:

Digital TV Canal 28

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapa: Planificación Preliminar

Componentes: Conocimiento preliminar

Objetivos:

- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación preliminar.	AG-AP-PP-P-1/1	F.J.	01-04-2017
2	Realice la visita preliminar a las instalaciones de Digital TV y elabore la cédula narrativa.	AG-AP-PP-VP-1/1	F.J.	02-04-2017
3	Realice la entrevista al Gerente de Digital TV.	AG-AP-PP-EG-1/2	F.J.	02-04-2017
4	Solicite la información sobre la normativa legal.	AG-AP-PP-NL-1/1	F.J.	02-04-2017
5	Presente el FODA de la empresa	AG-AP-PP-FODA-1/1	F.J.	02-04-2017

- Programa de auditoría de la etapa de planificación específica:

Digital TV Canal 28

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapa: Planificación Específica

Componentes: Planteamiento de la auditoría

Objetivos:

- Determinar el alcance, objetivos, cronograma para la auditoría.
- Plantear los programas de auditoría para las diferentes etapas.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación específica.	AG-AP-PE-P-1/1	F.J.	30-01-2017
2	Elabore el memorando de planificación	AG-AP-PE-MP-1/7	F.J.	06-02-2017
3	Establezca el alcance de la auditoría	AG-AP-PE-MP-1/7	F.J.	06-02-2017
4	Determine los objetivos de auditoría.	AG-AP-PE-MP-2/7	F.J.	08-02-2017
5	Establezca los recursos para la auditoría	AG-AP-PE-MP-2/7	F.J.	13-02-2017
6	Establezca el cronograma para la auditoría.	AG-AP-PE-MP-3/7	F.J.	14-02-2017
7	Establezca los programas de auditoría específicos para cada etapa.	AG-AP-PE-MP-5/7	F.J.	20-02-2017

Elaboración: F.J.

Fecha: 20-02-2017

Revisado: M.B.

Fecha: 24-02-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PE-MP-6/7

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- *Programa de auditoría de la etapa de Evaluación de Control Interno:*

Digital TV Canal 28

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapa: Evaluación de Control Interno

Componentes: Sistema de control interno

Objetivos:

- Determinar el nivel de riesgo de los procedimientos de control interno.
- Establecer el nivel de confianza de los procedimientos de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elaborar el programa de auditoría para la evaluación de control interno.	AG-CI-P-1/1	F.J.	27-02-2017
2	Establecer la escala de calificación para los cuestionarios de control interno	AG-CI-C-1/1	F.J.	03-03-2017
3	Elabore cuestionarios de control interno.	AG-CI-CCI-1/5	F.J.	15-03-2017
4	Medir el nivel de confianza del sistema de control interno.	AG-CI-NC-1/1	F.J.	17-03-2017
5	Medir el riesgo del control interno.	AG-CI-NR-1/1	F.J.	17-03-2017
6	Elabore las hojas de hallazgos	AG-CI-HH-1/4	F.J.	21-03-2017
7	Elabore el informe de control interno	AG-CI-ICI-1/3	F.J.	24-03-2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 20-02-2017
Revisado:	Fecha: 24-02-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-PE-MP-7/7

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- Programa de auditoría de la etapa de Ejecución:

Digital TV Canal 28

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapa: Ejecución

Componentes: Procesos administrativos

Objetivos:

- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elaborar el programa de ejecución de la auditoría	AG-E-P-1/1	F.J.	27-03-2017
2	Elabore Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades	AG-E-FO-1/1	F.J.	03-04-2017
3	Elabore Matriz de Correlación de Debilidades y Amenazas	AG-E-DA-1/1	F.J.	03-04-2017
4	Elabore Matriz Priorizada	AG-E-PFODA-1/2	F.J.	03-04-2017
5	Elabora Perfil Estratégico Interno	AG-E-PEI-1/1	F.J.	10-04-2017
6	Elabore Perfil Estratégico Externo	AG-E-PEE-1/1	F.J.	10-04-2017
7	Realice la matriz de impacto	AG-E-MI-1/1	F.J.	10-04-2017
8	Realice la matriz de medios internos	AG-E-MMI-1/1	F.J.	12-04-2017
9	Realice las matriz de medios externos	AG-E-MME-1/1	F.J.	12-04-2017
10	Realice el análisis de la misión	AG-E-AM-1/2	F.J.	17-04-2017
11	Realice el análisis de la visión	AG-E-AV-1/2	F.J.	17-04-2017
12	Realizar el análisis de las encuestas aplicadas al personal.	AG-E-EP-1/11	F.J.	24-04-2017
13	Realice el análisis de proceso de ventas	AG-E-AP-1/2	F.J.	24-04-2017
14	Medir la gestión en base a indicadores	AG-E-IF-1/1	F.J.	25-04-2017
15	Elabore hojas de hallazgo	AG-E-HH-1/2	F.J.	26-04-2017

Elaboración: F.J.

Fecha: 20-02-2017

Revisado: M.B.

Fecha: 24-02-2017

4.2.2.3 FASE III: Evaluación de Control Interno

	Digital TV Canal 28 AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: 2015	AG-CI-P-1/1
---	---	--------------------

Digital TV Canal 28
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapas: Evaluación de Control Interno

Componentes: Sistema de control interno

Objetivos:

- Determinar el nivel de riesgo de los procedimientos de control interno.
- Establecer el nivel de confianza de los procedimientos de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la evaluación de control interno.	AG-CI-P-1/1	F.J.	27-02-2017
2	Estableció la escala de calificación para los cuestionarios de control interno	AG-CI-C-1/1	F.J.	03-03-2017
3	Elabore cuestionarios de control interno.	AG-CI-CCI-1/5	F.J.	15-03-2017
4	Midió el nivel de confianza del sistema de control interno.	AG-CI-NC-1/1	F.J.	17-03-2017
5	Midió el riesgo del control interno.	AG-CI-NR-1/1	F.J.	17-03-2017
6	Elabore las hojas de hallazgos	AG-CI-HH-1/4	F.J.	21-03-2017
7	Elabore el informe de control interno	AG-CI-ICI-1/3	F.J.	24-03-2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 27-02-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 02-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-C-1/1

ESCALA DE CALIFICACIÓN

ESCALA	VALORACIÓN
0 - 2	Inaceptable
3 - 4	Deficiente
5 - 6	Satisfactorio
7 - 8	Muy Bueno
9 - 10	Excelente

Elaboración: F.J.

Fecha: 03-03-2017

Revisado: M.B.

Fecha: 06-03-2017



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	¿Se han establecido los principios de integridad y valores éticos?	10	10	
2	¿Difunde la administración la visión y misión?	10	6	
3	¿Está definida la estructura organizativa en un reglamento interno?	10	10	
4	¿Se realizan actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	10	3	
5	¿La gerencia, planifica, organiza, controla y cumple las estrategias del negocio?	10	7	
6	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones?	10	5	
7	¿Las disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal?	10	5	
8	¿Existen métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos?	10	0	
9	¿Difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para Digital TV?	10	0	
10	¿Cuenta la entidad con manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales?	10	0	
11	¿Es evaluado el desempeño del personal?	10	0	
12	¿Existe una Unidad de Talento Humano que administre al personal?	10	0	
TOTAL		120	46	

Elaboración: F.J.	Fecha: 07-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 10-03-2017



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	¿Los resultados obtenidos en la empresa están vinculados con el cumplimiento de los objetivos?	10	9	
2	¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos son difundidos entre su personal?	10	8	
3	¿El personal está capacitado para el oportuno reconocimiento de los riesgos en sus áreas de trabajo?	10	4	
4	¿Se realizan controles sobre los sistemas de información para evitar que existan riesgos de que la información sea alterada o errónea?	10	3	
5	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	10	0	
6	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	10	0	
7	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	10	3	
8	¿La empresa tiene un sistema apto para captar, procesar y transmitir información que originen cambios?	10	8	
9	¿La empresa cuenta con personal encargado de medir el impacto a mediano o largo plazo de los riesgos que puedan afectar las operaciones?	10	2	
10	¿Cuentan con un plan de riesgos laborales?	10	6	
TOTAL		100	43	

Elaboración: F.J.	Fecha: 13-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 15-03-2017



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?	10	8	
2	¿Los controles implementados en los principales procesos están documentados en un manual?	10	0	
3	¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?	10	0	No tienen manuales para los procesos administrativos
4	¿Se implementa actividades para asegurar el cumplimiento de las normativas existentes?	10	8	
5	¿Los principales procesos y proyectos de la empresa están soportados en sistemas de información?	10	10	
6	¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC?	10	10	
7	¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son difundidos entre el personal?	10	6	No tienen indicadores de gestión
8	¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?	10	6	No tienen indicadores de gestión
9	¿Los recursos institucionales están debidamente resguardados?	10	7	Los vehículos cuentan con seguro
10	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal autorizado?	10	9	
11	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	10	3	
TOTAL		110	67	

Elaboración: F.J.	Fecha: 15-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 17-03-2017



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de la empresa?	10	9	
2	¿Se desarrollan controles para identificar la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de las operaciones propias de la empresa?	10	8	
3	¿La información interna y externa generada por la empresa es remitida previamente a los niveles correspondientes para la aprobación?	10	7	
4	¿Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	10	7	
5	¿El contenido de la información es el apropiado?	10	8	
6	¿La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigida?	10	8	No posee indicadores de gestión sólo financieros
7	¿La información más reciente está disponible?	10	10	No tienen manuales
8	¿Los datos son válidos y verificables?	10	7	
9	¿La información es oportuna?	10	8	
10	¿La información es de calidad y está accesible?	10	8	No tienen manuales
11	¿La calidad de la información es conservada y protegida, remitiéndola únicamente al personal destinado?	10	8	
TOTAL		110	87	

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 20-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-CCI-5/5

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: SUPERVISIÓN

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	¿Se evalúan que los componentes de control interno, estén presentes y funcionen adecuadamente?	10	7	
	¿Se han definido herramientas de evaluación y seguimiento?	10	6	
2	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	10	8	
	¿Se lleva a cabo evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están funcionando de la manera adecuada?	10	6	
3	¿Son atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	10	8	
4	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?	10	5	No posee indicadores de gestión sólo financieros
5	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?	10	0	No tienen manuales
6	¿Son oportunos y efectivos los procedimientos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias?	10	7	
7	¿Las sugerencias y quejas presentadas son tomadas en cuenta y se trata de dar soluciones?	10	8	
8	¿Se utiliza información de terceros para conciliar con la información generada por la empresa?	10	8	
9	¿Los pagos son previamente aprobados por personas autorizadas?	10	10	
10	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?	10	0	No tienen manuales
TOTAL		100	73	

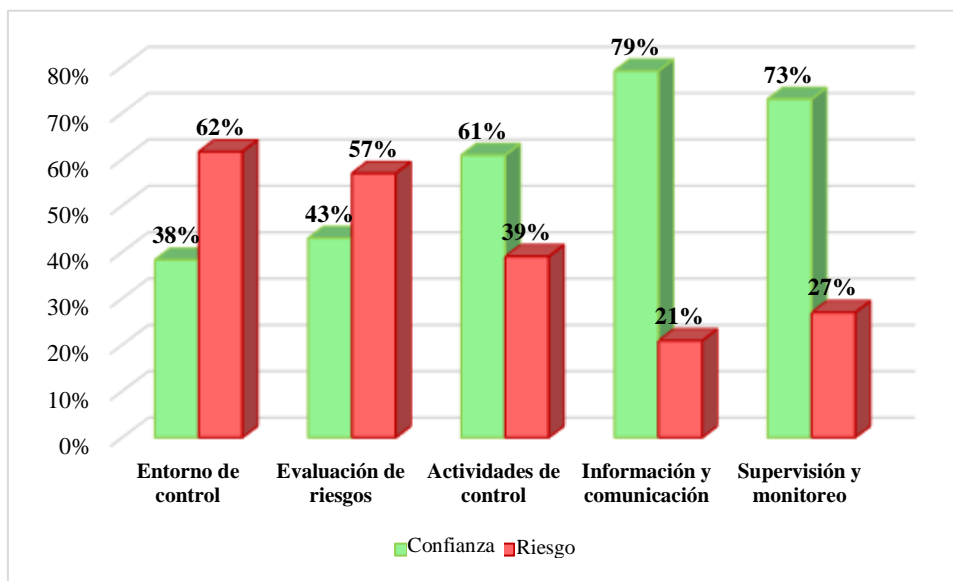
Elaboración: F.J.	Fecha: 17-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 20-03-2017



NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR COMPONENTE

N°	COMPONENTES COSO I	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Entorno de control	120	46	38%	62%
2	Evaluación de riesgos	100	43	43%	57%
3	Actividades de control	110	67	61%	39%
4	Información y comunicación	110	87	79%	21%
5	Supervisión y monitoreo	100	73	73%	27%
Total del componente		540	316	59%	41%

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

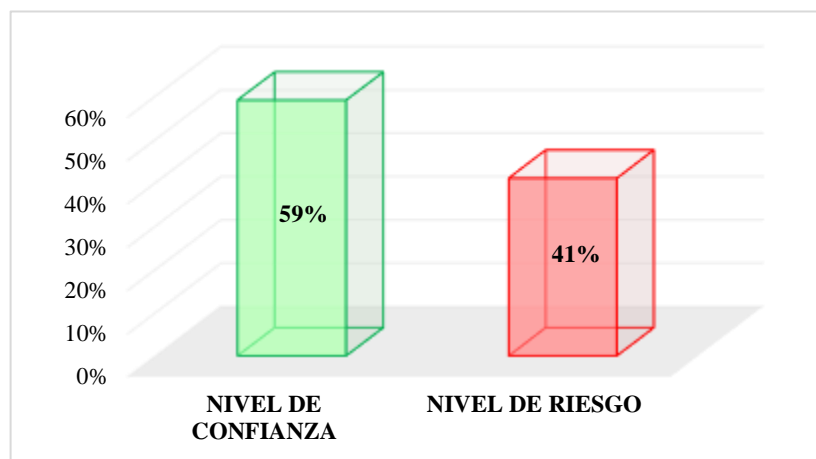


Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	$NR = 100 - CP$
$NC = \frac{316}{540} * 100$	$NR = 100 - 59$
NC = 59%	NR = 41%

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



Del análisis realizado al Sistema de Control Interno, se logró establecer un nivel de confianza moderado del 59% y el riesgo moderado del 41%, por lo que el enfoque de las pruebas a aplicarse es de ENFOQUE MIXTO DOBLE PROPÓSITO, es decir, pruebas de cumplimiento y sustantivas.

Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-HH-1/4

HOJA DE HALLAZGO: 1

Condición:

Inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

Criterio:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

- e) Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa, con base a los objetivos y metas institucionales;*
- f) Establecer técnicas que permitan supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

Causa:

Incumplimiento de la norma debido a la falta de establecimiento de metas y objetivos institucionales de manera formal, así como falta de tiempo para el establecimiento de las técnicas de supervisión.

Efecto:

No se cuenta con resultados acerca del cumplimiento de los objetivos y el logro de metas institucionales, para poder establecer si el desempeño administrativo es eficiente.

Conclusión:

La inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, es ocasionada por el incumplimiento de la norma debido a la falta de establecimiento de metas y objetivos institucionales de manera formal, así como falta de tiempo para el establecimiento de las técnicas de supervisión, por lo que no se cuenta con resultados acerca del cumplimiento de los objetivos y el logro de metas institucionales, para poder establecer si el desempeño administrativo es eficiente.

Recomendación:

A la Gerencia: Elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas.

Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-HH-2/4

HOJA DE HALLAZGO: 2

Condición:

Falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, que permitan establecer los controles en los principales procesos.

Criterio:

REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:

k. Elaborar en coordinación con los demás departamentos, reglamentos, manuales y normas, para las actividades y procedimientos más relevantes, que posibiliten un adecuado funcionamiento de la empresa.

Causa:

Falta de coordinación para la elaboración de los manuales, así como del cumplimiento de la norma debido a que no existe presupuesto asignado para las actividades.

Efecto:

No existen lineamientos a seguir de manera estandarizada, que permitan controlar el cumplimiento de los procesos de manera eficiente.

Conclusión:

Falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, que permitan establecer los controles en los principales procesos, debido a la falta de coordinación para la elaboración de los manuales, así como del cumplimiento de la norma debido a que no existe presupuesto asignado para las actividades; por lo que no existen lineamientos a seguir de manera estandarizada, que permitan controlar el cumplimiento de los procesos de manera eficiente.

Recomendación:

A la Dirección Administrativa

Disponer de los recursos tanto materiales como económicos, para la elaboración de manera coordinada con los demás departamentos, de los manuales de procesos.

Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-HH-3/4

HOJA DE HALLAZGO: 3

Condición:

Falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, así como no se realizó una evaluación del personal.

Criterio:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. Atribuciones y responsabilidades de la gerencia. Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

j) Crear la Unidad de Talento Humano para que estructure el sistema integrado del personal, como son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ubicación del personal, capacitación y promoción.

Causa:

Las responsabilidades de la que sería la Unidad de Talento Humano, fueron otorgadas a la Dirección Administrativa, debido a que no se dispone del presupuesto necesario para su implementación.

Efecto:

Falta de políticas de personal que permitan dar estructura y normar los procedimientos del personal, así como la evaluación del desempeño y su capacitación.

Conclusión:

Falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, así como no se realizó una evaluación del personal debido a que las responsabilidades de la que sería la Unidad de Talento Humano, fueron otorgadas a la Dirección Administrativa, debido a que no se dispone del presupuesto necesario para su implementación por lo que existe una falta de políticas de personal que permitan dar estructura y normar los procedimientos del personal, así como la evaluación del desempeño y su capacitación.

Recomendación:

A la Gerencia

Disponer a la Dirección Administrativa el cumplimiento de las funciones de manera escrita para que ésta sea formal.

Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-HH-4/4

HOJA DE HALLAZGO: 4

Condición:

Inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas.

Criterio:

*REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:
n. Establecer los indicadores necesarios para evaluar los objetivos administrativos, financieros, operativos, y demás que se establezcan para el funcionamiento y desarrollo empresarial.*

Causa:

Se habían implementado inicialmente indicadores pero éstos necesitan una actualización, ya que los objetivos y metas institucionales han cambiado.

Efecto:

Falta de resultados con respecto a la medición de resultados de los objetivos y metas institucionales.

Conclusión:

Inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas, debido a que se habían implementado inicialmente indicadores pero éstos necesitan una actualización, ya que los objetivos y metas institucionales han cambiado, por lo que hay falta de resultados con respecto a la medición de resultados de los objetivos y metas institucionales.

Recomendación:

A la Dirección Administrativa

Establecer indicadores para la medición de resultados y mantenerlos actualizados de acuerdo a los objetivos planteados en cada período.

Elaboración: F.J.	Fecha: 21-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-CI-ICI-1/3

INFORME DE CONTROL INTERNO

Oficio No. 04-AG-DIGITALTV-2017

Macas, 24 de marzo de 2017

Señor

Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema

GERENTE GENERAL DIGITAL TV CANAL 28

Ciudad. -

De mi consideración:

Por medio del presente informo que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del funcionamiento del sistema de control interno de acuerdo a los componentes del COSO I:

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

Los hallazgos encontrados luego de la evaluación de control interno fueron:

- ***Inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- *Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:*
e) Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa, con base a los objetivos y metas institucionales;

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



INFORME DE CONTROL INTERNO

f) *Establecer técnicas que permitan supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

Se recomienda:

A la Gerencia elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas, para supervisar el cumplimiento de objetivos.

- ***Falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, que permitan establecer los controles en los principales procesos.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:

k. Elaborar en coordinación con los demás departamentos, reglamentos, manuales y normas, para las actividades y procedimientos más relevantes, que posibiliten un adecuado funcionamiento de la empresa.

Se recomienda:

A la Gerencia elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas, para supervisar el cumplimiento de objetivos.

- ***Falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, así como no se realizado una evaluación del personal.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. Atribuciones y responsabilidades de la gerencia. Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017



INFORME DE CONTROL INTERNO

j) Crear la Unidad de Talento Humano para que estructure el sistema integrado del personal, como son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ubicación del personal, capacitación y promoción.

Se recomienda:

A la Gerencia disponer a la Dirección Administrativa el cumplimiento de las funciones de manera escrita para que ésta sea formal.

- ***Inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:

n. Establecer los indicadores necesarios para evaluar los objetivos administrativos, financieros, operativos, y demás que se establezcan para el funcionamiento y desarrollo empresarial.

Se recomienda:


A la Dirección Administrativa, establecer indicadores para la medición de resultados y mantenerlos actualizados de acuerdo a los objetivos planteados en cada período.

Atentamente,

Freddy Jaramillo
AUDITOR

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 24-03-2017

4.2.2.4 FASE IV: Ejecución de la Auditoría de Gestión

	Digital TV Canal 28 AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: 2015	AG-E-P-1/1
---	---	-------------------

Digital TV Canal 28
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tipo de examen: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Etapa: Ejecución

Componentes: Procesos administrativos

Objetivos:

- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	POR	FECHA
1	Elaborar el programa de ejecución de la auditoría	AG-E-P-1/1	F.J.	27-03-2017
2	Elabore Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades	AG-E-FO-1/1	F.J.	03-04-2017
3	Elabore Matriz de Correlación de Debilidades y Amenazas	AG-E-DA-1/1	F.J.	03-04-2017
4	Elabore Matriz Priorizada	AG-E-PFODA-1/2	F.J.	03-04-2017
5	Elabora Perfil Estratégico Interno	AG-E-PEI-1/1	F.J.	10-04-2017
6	Elabora Perfil Estratégico Externo	AG-E-PEE-1/1	F.J.	10-04-2017
7	Realice la matriz de impacto	AG-E-MI-1/1	F.J.	10-04-2017
8	Realice la matriz de medios internos	AG-E-MMI-1/1	F.J.	12-04-2017
9	Realice las matriz de medios externos	AG-E-MME-1/1	F.J.	12-04-2017
10	Realice el análisis de la misión	AG-E-AM-1/2	F.J.	17-04-2017
11	Realice el análisis de la visión	AG-E-AV-1/2	F.J.	17-04-2017
12	Realizar el análisis de las encuestas aplicadas al personal.	AG-E-EP-1/11	F.J.	24-04-2017
13	Realice el análisis de proceso de ventas	AG-E-AP-1/2	F.J.	24-04-2017
14	Medir la gestión en base a indicadores	AG-E-IF-1/1	F.J.	25-04-2017
15	Elabore hojas de hallazgo	AG-E-HH-1/2	F.J.	26-04-2017

Elaboración: F.J.	Fecha: 27-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 27-03-2017



FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Canal en señal abierta F2. Accionistas del sector F3. Ubicación en el centro de la ciudad. F4. Posicionamiento del medio F5. Programación variada F6. Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades. F7. Aceptación del servicio en el mercado local. F8. Permisos otorgados por los entes de control de telecomunicaciones. F9. Tarifas razonables y competitivas.	O1. Mercado en crecimiento O2. Incorporación de personal nuevo O3. Público identificado, seguidor del canal. O4. Nuevos programas en marcha O5. Venta de espacios O6. Posicionamiento en el mercado local. O7. Poder adquisitivo. O8. Incremento de la población propia y migrante. O9. Sedentarismo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Personal desmotivado D2. Falta de controles adecuados D3. Departamento de ventas débil D4. Falta de equipos y tecnología D5. Falta de instalaciones físicas propias. D6. Procesos de origen empírico. D7. Falta de planificación estratégica. D8. No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones. D9. Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo.	A1. Guerra de precios con Amazonia TV A2. Telesangay cuenta con recursos del Estado. A3. Productos sustitutos, como radio y prensa. A4. Dificultad de acceso a publicidad nacional. A5. Competencia desleal A6. Incremento de impuestos fijados al servicio; pago de ICE. A7. Surgimiento en el mercado de empresas similares. A8. No renovación de permisos de funcionamiento. A9. Acceso al público de la televisión por internet.

Elaboración: F.J.	Fecha: 27-03-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 31-03-2017



MATRIZ DE CORRELACIÓN FO

Fortalezas / Oportunidades	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	F6.	F7.	F8.	F9.	TOTAL
	O1.	3	4	4	5	4	4	3	3	5
O2.	1	2	2	3	3	4	4	3	2	24
O3.	5	3	1	5	5	3	4	3	4	33
O4.	5	3	1	4	5	4	5	3	2	32
O5.	5	4	4	5	5	4	5	4	5	41
O6.	5	3	3	4	5	4	5	4	4	37
O7.	2	3	1	2	2	4	2	2	5	23
O8.	4	1	2	4	3	3	4	3	4	28
O9.	3	1	1	4	5	2	4	1	1	22
TOTAL	33	24	19	36	37	32	36	26	32	275

Elaboración: F.J.	Fecha: 03-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 07-04-2017



MATRIZ DE CORRELACIÓN DA

Debilidades Amenazas	D1.	D2.	D3.	D4.	D5.	D6.	D7.	D8.	D9.	TOTAL
	A1.	3	4	5	5	5	5	4	4	4
A2.	5	4	5	5	4	4	5	5	5	42
A3.	2	2	5	4	3	3	4	3	4	30
A4.	1	1	5	4	3	3	2	2	2	23
A5.	4	5	5	4	3	5	3	3	4	36
A6.	1	3	2	1	2	1	4	3	3	20
A7.	5	5	5	5	4	5	4	4	4	41
A8.	1	2	4	3	2	3	3	4	3	25
A9.	1	4	4	4	3	2	3	4	3	28
TOTAL	23	30	40	35	29	31	32	32	32	284

Elaboración: F.J.	Fecha: 03-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 07-04-2017



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL FODA

FORTALEZAS	
F5	Programación variada
F4	Posicionamiento del medio
F7	Aceptación del servicio en el mercado local.
F1	Canal en señal abierta
F6	Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades.
F9	Tarifas razonables y competitivas.
F8	Permisos otorgados por los entes de control de telecomunicaciones.
F2	Accionistas del sector
F3	Ubicación en el centro de la ciudad.
OPORTUNIDADES	
O5	Venta de espacios
O6	Posicionamiento en el mercado local.
O1	Mercado en crecimiento
O3	Público identificado, seguidor del canal.
O4	Nuevos programas en marcha
O8	Incremento de la población propia y migrante.
O2	Incorporación de personal nuevo
O7	Poder adquisitivo.
O9	Sedentarismo.

Elaboración: F.J.	Fecha: 03-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 07-04-2017



MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEL FODA

DEBELIDADES	
D3	Departamento de ventas débil
D4	Falta de equipos y tecnología
D7	Falta de planificación estratégica.
D8	No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones.
D9	Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo.
D6	Procesos de origen empírico.
D2	Falta de controles adecuados
D5	Falta de instalaciones físicas propias.
D1	Personal desmotivado
AMENAZAS	
A2	Telesangay cuenta con recursos del Estado.
A7	Surgimiento en el mercado de empresas similares
A1	Guerra de precios con Amazonia TV
A5	Competencia desleal
A3	Productos sustitutos, como radio y prensa.
A9	Acceso al público de la televisión por internet.
A8	No renovación de permisos de funcionamiento
A4	Dificultad de acceso a publicidad nacional.
A6	Incremento de impuestos fijados al servicio; pago de ICE.

Elaboración: F.J.	Fecha: 03-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 07-04-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-E-PEI-1/1

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
F5	Programación variada				◆
F4	Posicionamiento del medio				↓
F7	Aceptación del servicio en el mercado local.			←	
F1	Canal en señal abierta				→
F6	Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades.			←	
F9	Tarifas razonables y competitivas.				→
D3	Departamento de ventas débil	←			
D4	Falta de equipos y tecnología	↓			
D7	Falta de planificación estratégica.	↓			
D8	No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones.	↓			
D9	Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo.		→		
D6	Procesos de origen empírico.		↓		
TOTAL	4	2	0	2	4
PORCENTAJE	33%	17%		17%	33%

1 = Gran debilidad

3 = Equilibrio

5 = Gran fortaleza

2 = Debilidad

4 = Fortaleza

Elaboración: F.J.	Fecha: 10-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 14-04-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Período: 2015

AG-E-PEE-1/1

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO									
	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES						
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD					
	1	2	3	4	5					
O 5	Venta de espacios									
O 6	Posicionamiento en el mercado local.									
O 1	Mercado en crecimiento									
O 3	Público identificado, seguidor del canal.									
O 4	Nuevos programas en marcha									
O 8	Incremento de la población propia y migrante.									
A 2	Telesangay cuenta con recursos del Estado.									
A 7	Surgimiento en el mercado de empresas similares									
A 1	Guerra de precios con Amazonia TV									
A 5	Competencia desleal									
A 3	Productos sustitutos, como radio y prensa.									
A 9	Acceso al público de la televisión por internet.									
TOTAL		3	3	0	3	3				
PORCENTAJE		25%	25%		25%	25%				

1 = Gran amenaza 3 = Equilibrio 5 = Gran oportunidad
2 = Amenaza 4 = Oportunidad

Elaboración: F.J.	Fecha: 10-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 14-04-2017



MATRIZ DE IMPACTO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO INTERNO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F5, F4, F1, F9, D3, D4, D8, D9	F6	
	MEDIA	F7, D7	D6	
	BAJA			
	PROBABILIDAD DE IMPACTO EXTERNO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	O5, O3, A2, A5, A3	A9	
	MEDIA	O6, O1, A7, A1	O8	
	BAJA	O4		

Elaboración: F.J.	Fecha: 10-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 14-04-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-E-MMI-1/1

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Programación variada	0,084	4	0,39
2	Posicionamiento del medio	0,084	5	0,48
3	Canal en señal abierta	0,084	5	0,48
4	Tarifas razonables y competitivas.	0,084	5	0,48
5	Aceptación del servicio en el mercado local.	0,084	5	0,48
6	Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades.	0,084	4	0,39
DEBILIDADES				
7	Departamento de ventas débil	0,084	1	0,09
8	Falta de equipos y tecnología	0,084	1	0,09
9	Falta de planificación estratégica.	0,084	1	0,09
10	No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones.	0,084	2	0,27
11	Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo.	0,084	1	0,09
12	Procesos de origen empírico.	0,084	2	0,27
TOTAL		1,00	36	3,6

- 1= Debilidad Importante.
- 2= Debilidad Menor.
- 3= Equilibrio.
- 4= Fortaleza Menor.
- 5= Fortaleza Importante.

El resultado de 3,60 indica que Digital TV tiene equilibrio entre sus debilidades y fortalezas; por lo que debería trabajar en minimizar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

Elaboración: F.J.	Fecha: 12-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 14-04-2017



MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Venta de espacios	0,084	4	0,39
2	Mercado en crecimiento	0,084	4	0,48
3	Público identificado, seguidor del canal.	0,084	5	0,48
4	Posicionamiento en el mercado local.	0,084	5	0,48
5	Nuevos programas en marcha	0,084	4	0,48
6	Incremento de la población propia y migrante.	0,084	4	0,39
AMENAZAS				
7	Surgimiento en el mercado de empresas similares	0,084	1	0,09
8	Competencia desleal	0,084	1	0,09
9	Productos sustitutos, como radio y prensa.	0,084	1	0,09
10	Telesangay cuenta con recursos del Estado.	0,084	2	0,27
11	Guerra de precios con Amazonia TV	0,084	2	0,09
12	Acceso al público de la televisión por internet.	0,084	2	0,27
	TOTAL	1,00	35	3,5

- 1= Amenaza Importante.
- 2= Amenaza Menor.
- 3= Equilibrio.
- 4= Oportunidad Menor.
- 5= Oportunidad Importante.

El resultado de 3,50 indica que Digital TV tiene equilibrio entre sus amenazas y oportunidades.

Elaboración: F.J.	Fecha: 12-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 14-04-2017



MATRIZ FODA PRIORIZADA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Posicionamiento del medio	O1	Público identificado, seguidor del canal.
F2	Canal en señal abierta	O2	Posicionamiento en el mercado local.
F3	Tarifas razonables y competitivas.	O3	Venta de espacios
F4	Aceptación del servicio en el mercado local.	O4	Mercado en crecimiento
F5	Programación variada	O5	Nuevos programas en marcha
F6	Recurso humano, material y económico propio de la empresa para el desempeño de actividades.	O6	Incremento de la población propia y migrante.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Departamento de ventas débil	A1	Surgimiento en el mercado de empresas similares
D2	Falta de equipos y tecnología	A2	Competencia desleal
D3	Falta de planificación estratégica.	A3	Productos sustitutos, como radio y prensa.
D4	Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo.	A4	Telesangay cuenta con recursos del Estado.
D5	No se ha diseñado manuales administrativos que guíen y faciliten el desarrollo de las funciones.	A5	Guerra de precios con Amazonia TV
D6	Procesos de origen empírico.	A6	Acceso al público de la televisión por internet.

La empresa Digital TV, es una empresa que se dedica a prestar servicios de transmisión en señal abierta para el Cantón Macas, por lo que oferta espacios publicitarios a precios razonables y competitivos, teniendo como debilidad un departamento de ventas débil, y al no contar con estrategias y manuales de guías para los procesos por lo que algunos de ellos se hacen de manera empírica, sus amenazas principales son la competencia de las dos cadenas televisivas del sector como son Telesangay y Amazonía TV, así como la presencia y aceptación de productos sustitutos como la radio y la prensa.

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 21-04-2017



ANÁLISIS DE LA MISIÓN

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo de Macas, Morona Santiago y el país, dedicados a producir información de manera ágil, veraz y oportuna, alegría y entretenimiento a sus hogares y servicios publicitarios efectivos a sus negocios e instituciones.”

CUESTIONARIO

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN	
		POND	CALIF
1	¿La empresa Digital TV tiene un concepto de misión que exprese adecuadamente la razón de ser?	10	8
2	¿La misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	10	8
3	¿La gerencia define con claridad las metas de la empresa?	10	8
4	¿La misión se ha formulado en términos claros y sencillos?	10	10
5	¿La misión es difundida de manera permanente?	10	5
6	¿La misión representa valor para las diferentes partes involucradas?	10	8
7	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	10	8
8	¿Es la misión realmente es una guía de actuación?	10	6
9	¿Los programas, proyectos, estrategias, metas y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	10	8
Total		90	69

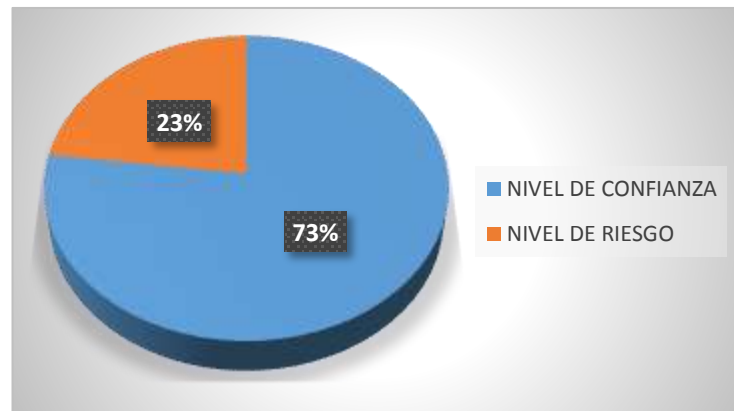
ESCALA	VALORACIÓN
0 - 2	Inaceptable
3 - 4	Deficiente
5 - 6	Satisfactorio
7 - 8	Muy Bueno
9 - 10	Excelente

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 21-04-2017

ANÁLISIS DE LA MISIÓN

NIVEL DE CONFIANZA
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$
$NC = \frac{69}{90} * 100$
NC = 77%
NIVEL DE RIESGO
NR = 100 - CP
NR = 100 - 77
NR = 23 %

CONFIANZA		
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
5%-24%	25%-49%	50%-85%
RIESGO		



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Freddy Jaramillo

El nivel de confianza obtenido de la evaluación de la misión es del 77% considerado como alto, mientras que el riesgo fue bajo de 23%.

Con este análisis se puede establecer que la misión tiene como principal dificultad su difusión, ya que a pesar de encontrarse en un rango alto de confianza, no es conocida por el personal, se expresa en términos claros la razón de ser y los objetivos que quiere lograr, pero no se constituye en un guía de actuación para los integrantes de la empresa.

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 21-04-2017



ANÁLISIS DE LA VISIÓN

“Ser el canal favorito de Morona Santiago y la región amazónica, líder en comunicación, imagen y programación, nos anticipamos a sus requerimientos y ponemos nuestro mejor esfuerzo orientado hacia el desarrollo de nuestra gente.”

CUESTIONARIO

N.	PREGUNTAS	VALORACIÓN	
		POND	CALIF
1	¿La visión define claramente lo que la empresa quiere ser a largo plazo?	10	10
2	¿El enunciado de visión denota que la empresa estará creada para los clientes y el beneficio del personal?	10	6
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	10	5
4	¿La visión es conocida por todos los miembros de la empresa?	10	6
5	¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	10	8
6	¿La visión facilita la creación de una imagen mental?	10	9
7	¿La visión proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	10	9
8	¿La visión es deseable por los integrantes de la empresa, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?	10	6
Total		80	59

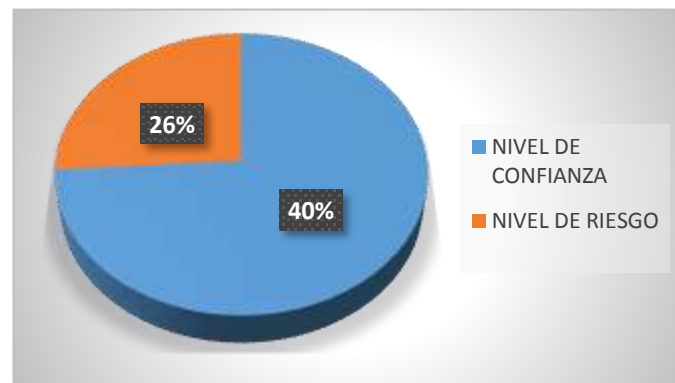
ESCALA	VALORACIÓN
0 - 2	Inaceptable
3 - 4	Deficiente
5 - 6	Satisfactorio
7 - 8	Muy Bueno
9 - 10	Excelente

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-04-2017
Revisado:	Fecha: 21-04-2017

ANÁLISIS DE LA VISIÓN

NIVEL DE CONFIANZA
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$
$NC = \frac{59}{80} * 100$
NC = 74%
NIVEL DE RIESGO
$NR = 100 - CP$
$NR = 100 - 74$
NR = 26 %

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



Fuente: Tabla 19
Elaborado por: Freddy Jaramillo

El nivel de confianza obtenido de la evaluación de la visión es del 74%, mientras que el riesgo 26%, ambos se encuentran en el rango de moderados.

Con este análisis se puede establecer que la visión al igual que la misión cuenta con un inconveniente que tiene que ver con la falta de conocimiento de su personal y de difusión permanente, así como la falta de expresar la importancia de los beneficios para los colaboradores de la empresa, por lo que no se hace deseable, ya que la visión sólo nombra los beneficios para los clientes, más no para los empleados.

Elaboración: F.J.	Fecha: 17-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 21-04-2017

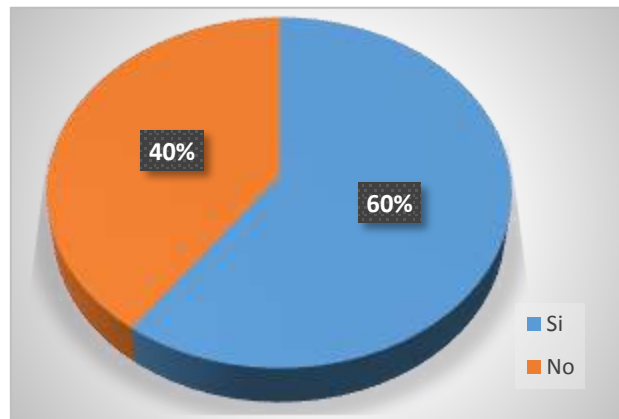
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

1. ¿Conoce usted si en Digital TV Canal 28, se ha implementado una estructura organizacional adecuada?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	9	60%
No	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La estructura organizacional es importante porque determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que la empresa podrá alcanzar; según el 60% de los empleados en la empresa si se ha establecido una estructura organizacional adecuada, mientras que el 40% consideran que esta estructura planteada no es la adecuada y le falta formalidad y una estructura que permita servir de instrumento para una correcta administración.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

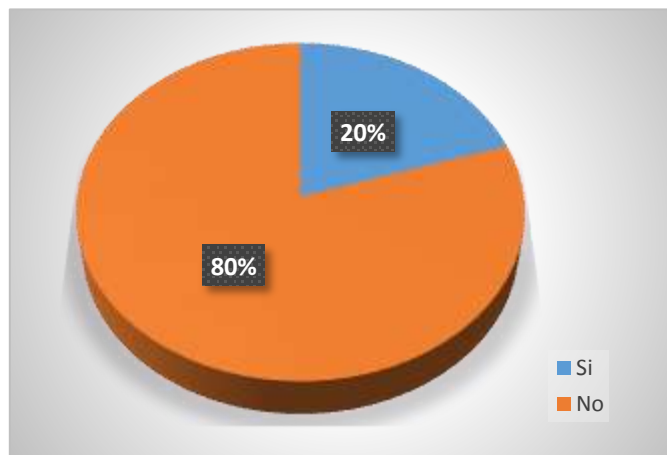
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

2. ¿Se han establecido manuales de procedimientos y reglamentos para los procesos administrativos y financieros?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Los manuales de procedimientos y reglamentos permiten estructurar los procesos existentes en las áreas administrativas y financieras estableciendo los pasos a seguir para que se cumpla los objetivos institucionales con el menor empleo de recursos; a opinión del 80% de los empleados consideran que la mayoría de procedimientos no cuentan con manuales y reglamentos que los regulen, mientras que el 20% opinan que los procesos importantes constan de manuales.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

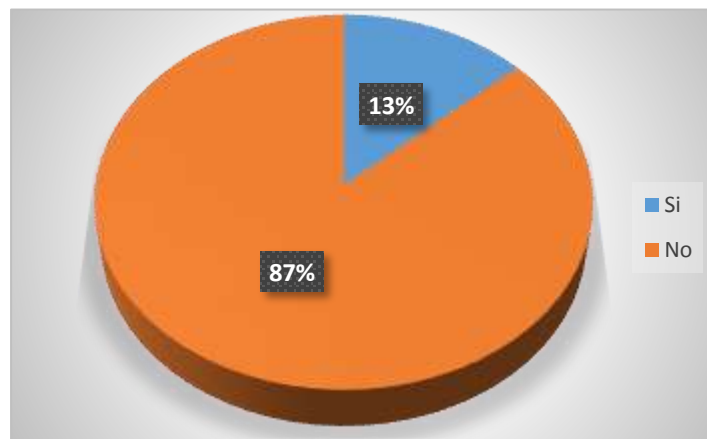
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

3. ¿Se dispone el cumplimiento de procedimientos de Control Interno en el desarrollo de sus funciones?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

El Control Interno permite minimizar los riesgos que pueden generarse en la ejecución de los procesos y tareas ejecutadas por los miembros de la organización; por lo que el 13% considera que si se dispone la ejecución de los procedimientos de control interno, mientras que el 87% consideran que no se ejecutan.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

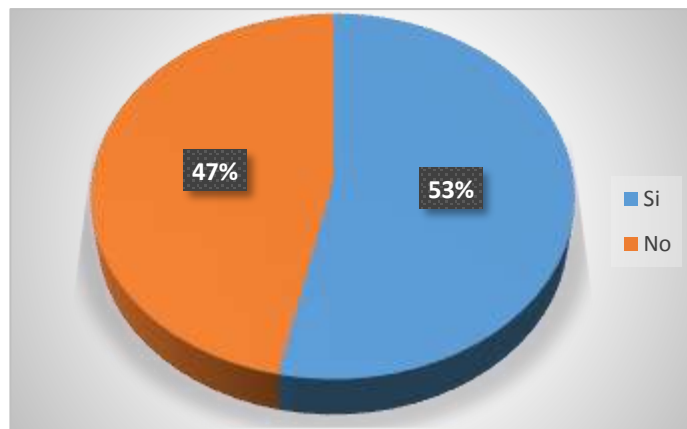
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

4. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	8	53%
No	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La medición del cumplimiento de objetivos institucionales es factible gracias a la evaluación del desempeño a los empleados, la encuesta demuestra que el 53% de empleados consideran que se evalúa el desempeño, mientras que el 47% que no se lo realiza, y que debido a las limitaciones de herramientas, formatos y reglamentos no se logra resultados de evaluaciones de desempeño.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

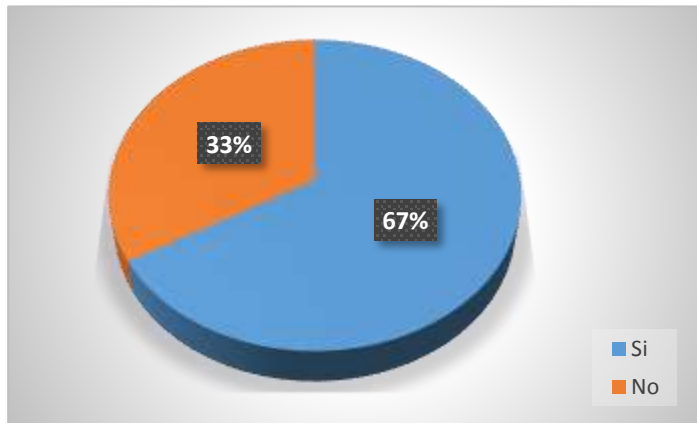
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

5. ¿Considera que se definen de forma clara las funciones y responsabilidades para el desarrollo de su trabajo?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Para que los empleados puedan llegar al logro de sus objetivos y llegar al cumplimiento de metas es importante que tengan conocimiento pleno de sus funciones, el 67% consideran si están bien definidas las responsabilidades para el desarrollo de trabajo, mientras que el 33% consideran que no se establecen de manera formal y clara.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

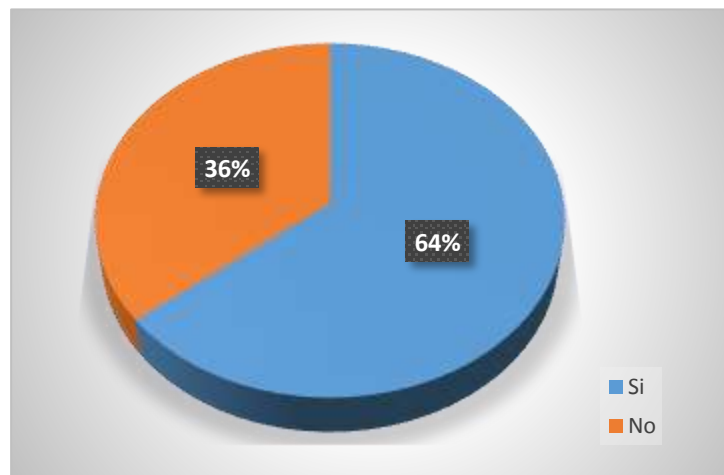
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

6. ¿Conoce todas las disposiciones legales y normativas que rigen a Digital TV Canal 28?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	9	64%
No	5	36%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

El conocimiento de la normativa legal es fundamental en el desarrollo de los procesos, pues de esta manera se asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales, del personal encuestado el 64% de ellos consideran que tienen conocimiento sobre las disposiciones legales que norman los procesos dentro del canal, mientras que el 36% no tienen conocimiento de todas ellas.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

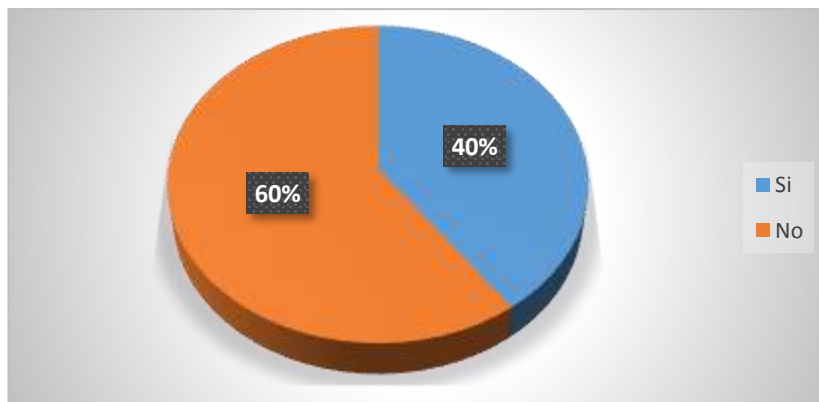
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

7. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados institucionales?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	6	40%
No	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

La medición de resultados se lo realiza en base a métodos como indicadores que son parte estructural de la planificación estratégica, el 40% mencionan que se realiza una medición periódica de los resultados, mientras que el 60% consideran que no se realiza una medición con la periodicidad necesaria.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

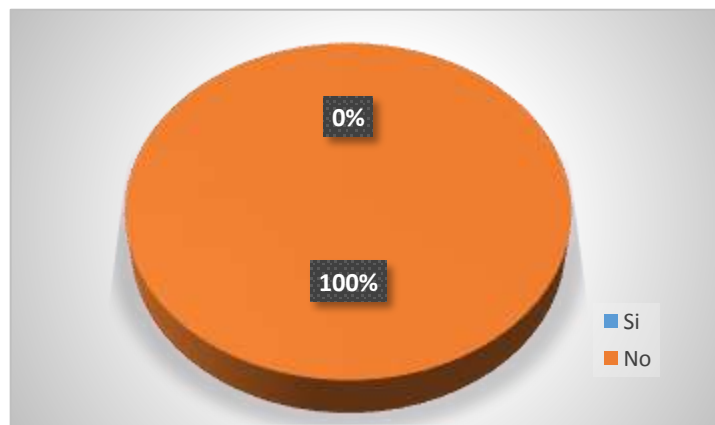
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

8. ¿Se han realizado con anterioridad auditorías de gestión en Digital TV Canal 28?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Una auditoría de gestión permite tener una evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia con los que se están desarrollando los procesos por parte de la administración, el 100% de los empleados mencionan que no se ha realizado anteriormente ninguna auditoría de gestión por lo que no se tiene resultados sobre la gestión administrativa.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

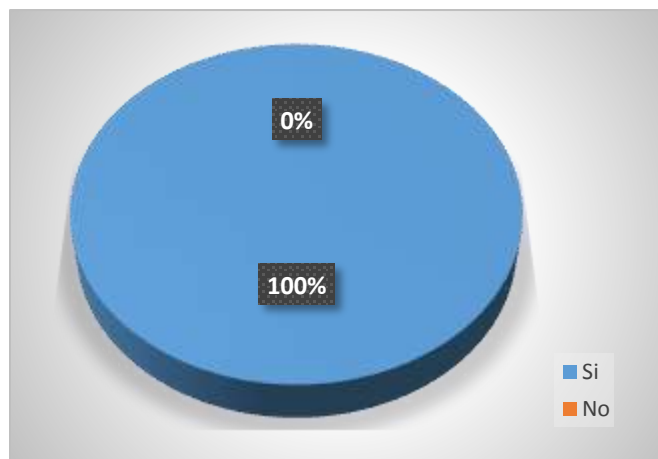
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

9. ¿Considera necesario realizar una auditoría de gestión en Digital TV Canal 28, para mejorar sus resultados administrativos?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Con esta pregunta se demostró que todos los colaboradores del Canal 28 Digital TV, consideran importante la aplicación de una auditoría de gestión, ya que por medio de ella será fácil establecer hallazgos que no estén dejando desarrollar a la empresa con altos niveles de eficiencia y eficacia.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017

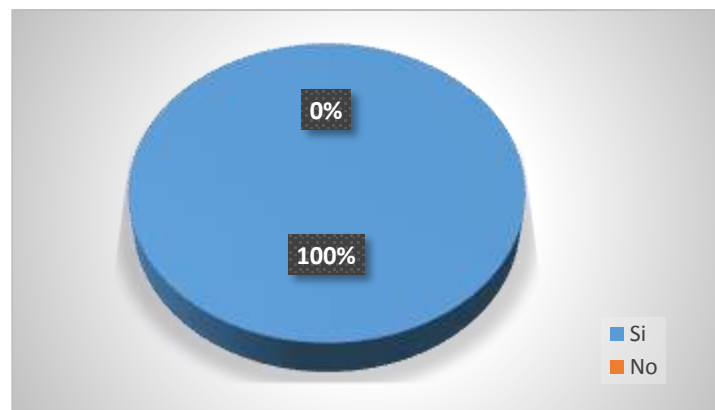
**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
DIGITAL TV**

10. ¿Se encuentra dispuesto a dar la información y colaboración necesaria, para el correcto desarrollo de la auditoría de gestión?

ALTERNATIVAS	Frecuencia	F. Relativa
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Freddy Jaramillo



Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Freddy Jaramillo

Interpretación:

Para obtener los mejores resultados en la auditoría de gestión y que éstos le den un valor agregado es imprescindible la información que puedan brindar los principales involucrados, por lo que es importante la colaboración que los empleados están dispuestos a brindar en la ejecución de la auditoría.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE DIGITAL TV**

- El 40% de empleados consideran que la estructura organizacional planteada no es la adecuada y le falta formalidad y una estructura que permita servir de instrumento para una correcta administración.
- El 80% de los empleados consideran que la mayoría de procedimientos no cuentan con manuales y reglamentos que los regulen.
- El 87% considera que no se dispone la ejecución de los procedimientos de control interno.
- El 47% de empleados consideran que no se evalúa el desempeño, y que debido a las limitaciones de herramientas, formatos y reglamentos no se logra resultados de evaluaciones de desempeño.
- El 33% consideran no están bien definidas las responsabilidades para el desarrollo de trabajo y que no se establecen de manera formal y clara.
- El 36% de los empleados consideran que no tienen conocimiento sobre las disposiciones legales que norman los procesos dentro del canal.
- El 60% consideran que no se realiza una medición de los resultados con la periodicidad necesaria.
- Una auditoría de gestión permite tener una evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia con los que se están desarrollando los procesos por parte de la administración, el 100% de los empleados mencionan que no se ha realizado anteriormente ninguna auditoría de gestión por lo que no se tiene resultados sobre la gestión administrativa.
- Con esta pregunta se demostró que todos los colaboradores del Canal 28 Digital TV, consideran importante la aplicación de una auditoría de gestión, ya que por medio de ella será fácil establecer hallazgos que no estén dejando desarrollar a la empresa con altos niveles de eficiencia y eficacia.
- Para obtener los mejores resultados en la auditoría de gestión y que éstos le den un valor agregado es imprescindible la información que puedan brindar los principales involucrados, por lo que es importante la colaboración que los empleados están dispuestos a brindar en la ejecución de la auditoría.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



ANÁLISIS DE PROCESO DE VENTAS

Personal que interviene:

- Recepcionista
- Vendedor
- Supervisor de ventas
- Contador
- Tesorero

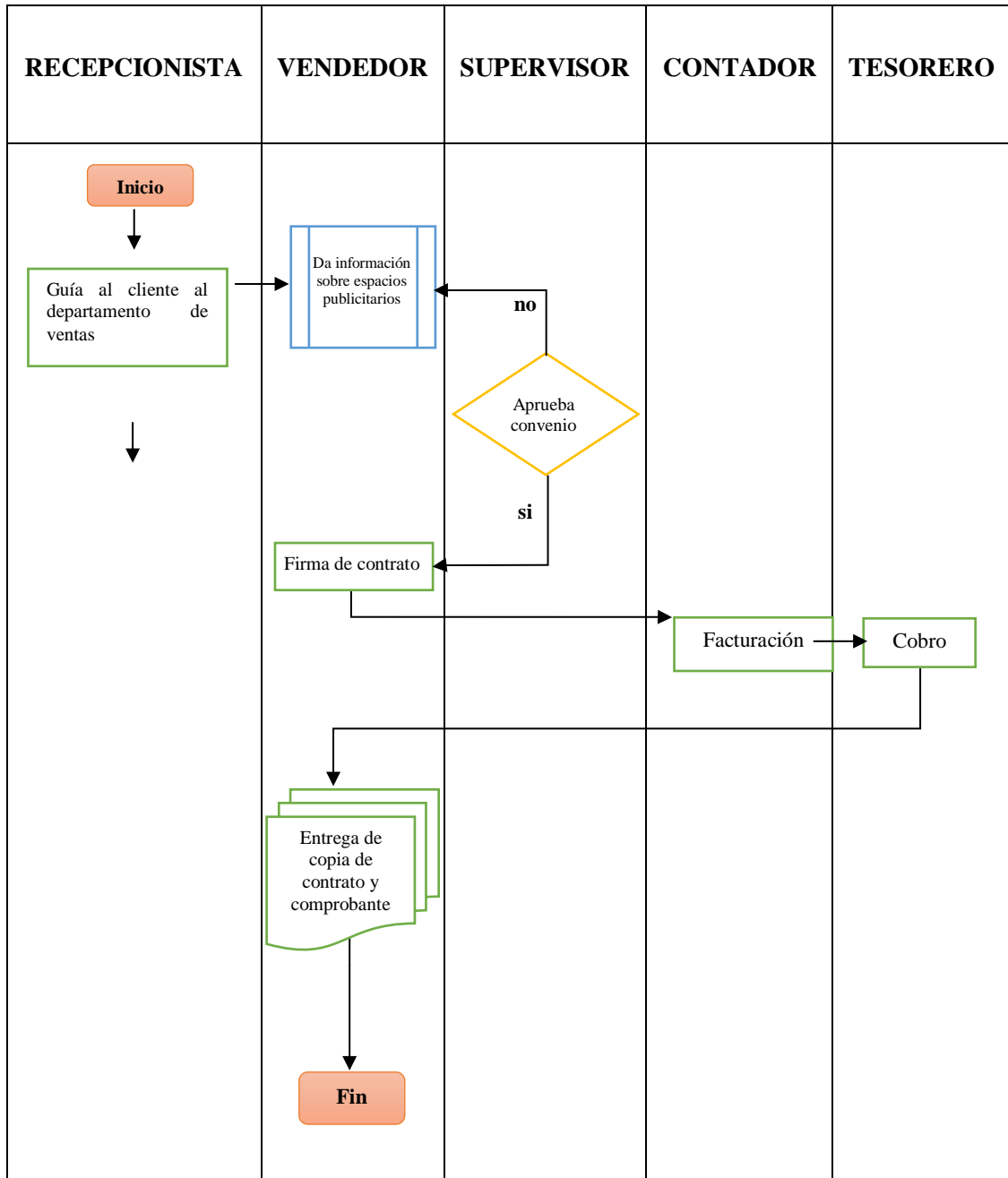
El procedimiento que la empresa mantiene para el proceso de las ventas es el siguiente:

1. El usuario es atendido por la recepcionista y lo conduce a la oficina de ventas.
2. El vendedor proporciona información sobre los espacios publicitarios.
3. El supervisor de ventas aprueba o no el convenio realizado con el cliente
4. El cliente en caso de aceptar algún servicio se elabora el contrato.
5. El cliente firma el contrato, y adjunta copia de su cédula de identidad.
6. El vendedor entrega el contrato y demás documentos a contabilidad.
7. El contador realiza la factura.
8. Tesorería recauda el dinero.
9. Se entrega el comprobante y la copia del contrato al cliente.

Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



ANÁLISIS DE PROCESO DE VENTAS



Elaboración: F.J.	Fecha: 24-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



INDICADORES FINANCIEROS

SOLVENCIA	
<u>Activo Corriente</u>	
Pasivo Corriente	
<u>6.954,59</u>	= 3,16
2.203,11	
Por cada dólar de deuda la empresa Digital TV Canal 28 posee \$3,16 de su activo para afrontarla.	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	
6.954,59	-2.203,11 = 4.751,48
El capital de trabajo con el que contó la empresa en el año 2015 fue de \$4751,48	
ENDEUDAMIENTO	
<u>Total Pasivos</u>	
Total Activos	
<u>2203,11</u>	= 0,32
6954,59	
Por cada dólar de deuda que la empresa posee tiene 0,32 cvs. para afrontar su deuda a corto y largo plazo.	
<u>Total Pasivo</u>	
Patrimonio	
<u>2203,11</u>	= 46%
4751,48	
El Patrimonio está comprometido en el 46% con el Pasivo Total o con las deudas totales.	
ACTIVIDAD	
<u>Ingresos</u>	
Total Activos	
<u>64041,14</u>	= 9,21
6954,59	
El nivel de participación de los activos totales en la generación de ingresos es del 9,21	

Elaboración: F.J.

Fecha: 25-04-2017

Revisado: M.B.

Fecha: 26-04-2017



INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR: Eficiencia en la atención de los servicios de espacios publicitarios ofertados

Agregación	Total
Preposición	de
Variable	Espacios publicitarios
Verbo en pasado participio	Ofertados/ concretados
Complemento circunstancial	en el periodo 2015
FÓRMULA	Total de espacios publicitarios concretados el 2015
	Total de espacios publicitarios ofertados el 2015
	$28 / 63 = 0,45 * 100 = 45\%$
INTERPRETACIÓN	Los vendedores de Digital TV, en el año 2015 ofertaron un total de 63 servicios de espacios publicitarios en el canal, de los cuales sólo se concretaron y terminaron en contratos de servicios 28, lo que demuestra que la gestión de los vendedores fue eficiente en un 45%.

Elaboración: F.J.	Fecha: 25-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por cada vendedor

Agregación	Valor / Total
Preposición	de
Variable	Ventas
Verbo en pasado participio	realizadas / Número de vendedores
Complemento circunstancial	en el periodo 2015
FÓRMULA	Valor total de las ventas en el periodo 2015
	Número de personal de ventas en el periodo 2015
	$\text{Venta por vendedor} / \text{Total de ventas 2015} * 100$
	$64041,14 / 3 = \$ 21.347,05$ $21.347,05 / 64041,14 = 33\%$
INTERPRETACIÓN	Del total de las ventas generadas en el año 2015 cada vendedor vendió un total de \$ 21.347,05 lo cual le correspondió el 33% de las ventas. Demuestra que los vendedores son eficientes en la generación de ventas.
Elaboración: F.J.	Fecha: 25-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 26-04-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-E-HH-1/2

HOJA DE HALLAZGO: 5

Condición:

El análisis de la misión y visión demostraron que existe una falta de conocimiento de sus enunciados por partes del personal, así como la falta de expresar la importancia de los beneficios para los colaboradores de la empresa, por lo que no se hace deseable, ya que sólo nombran los beneficios para los clientes, más no para los empleados.

Criterio:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

- a) *Realizar y coordinar la elaboración de la filosofía empresarial, es decir, misión, visión y objetivos, los mismos que tienen que ser reformulados y actualizados cuando sea necesario;*

Causa:

La misión y visión no han sido reformuladas, ni actualizadas, ya que la empresa se ha actualizado tanto en servicios, ofertas, procedimientos, objetivos y metas; por lo que requiere una reestructuración.

Efecto:

El personal de la empresa no se siente identificado con la filosofía empresarial, así como también existe una falta de conocimiento de la misión y visión.

Conclusión:

El análisis de la misión y visión demostraron que existe una falta de conocimiento de sus enunciados por partes del personal, así como la falta de expresar la importancia de los beneficios para los colaboradores de la empresa, por lo que no se hace deseable, ya que sólo nombran los beneficios para los clientes, más no para los empleados; debido a que la misión y visión no han sido reformuladas, ni actualizadas, ya que la empresa se ha actualizado tanto en servicios, ofertas, procedimientos, objetivos y metas; por lo que requiere una reestructuración.

Recomendación:

A la Gerencia

Coordinar la actualización y revisión de la filosofía empresarial.

Elaboración: F.J.	Fecha: 26-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 28-04-2017



Digital TV Canal 28
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: 2015

AG-E-HH- 2/2

HOJA DE HALLAZGO: 6

Condición:

Los vendedores de Digital TV, en el año 2015 ofertaron servicios de espacios publicitarios en el canal, de los cuales sólo se concretaron y terminaron en 45%.

Criterio:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO IX. DE LAS VENTAS Art.32.- La Unidad de Ventas, es responsable de manejar de manera eficiente la generación de ventas, debiendo cumplir las metas que establezcan para cada período;

Causa:

La competencia se ha incrementado en la provincia, debido a la presencia de Telesangay y Amazonía TV, así como la presencia de productos sustitutos como la prensa y radio.

Efecto:

Disminución de beneficios y generación de utilidades, así como del porcentaje de comisiones que recibirán los vendedores.

Conclusión:

Los vendedores de Digital TV, en el año 2015 ofertaron servicios de espacios publicitarios en el canal, de los cuales sólo se concretaron y terminaron en 45%, debido a que la competencia se ha incrementado en la provincia, debido a la presencia de Telesangay y Amazonía TV, así como la presencia de productos sustitutos como la prensa y radio, por lo que se da una disminución de beneficios y generación de utilidades, así como del porcentaje de comisiones que recibirán los vendedores.

Recomendación:

A la Dirección de marketing y ventas

Implementar un plan de ventas, así como metas que puedan ser cumplidas por los vendedores.

Elaboración: F.J.	Fecha: 26-04-2017
Revisado: M.B.	Fecha: 28-04-2017

MATRIZ DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	Inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:</i></p> <p><i>g) Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa, con base a los objetivos y metas institucionales; Establecer técnicas que permitan supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales</i></p>	Incumplimiento de la norma debido a la falta de establecimiento de metas y objetivos institucionales de manera formal, así como falta de tiempo para el establecimiento de las técnicas de supervisión.	No se cuenta con resultados acerca del cumplimiento de los objetivos y el logro de metas institucionales, para poder establecer si el desempeño administrativo es eficiente.	<i>A la Gerencia:</i> Elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2	Falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, que permitan establecer los controles en los principales procesos.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:</i></p> <p><i>k. Elaborar en coordinación con los demás departamentos, reglamentos, manuales y normas, para las actividades y procedimientos más relevantes, que posibiliten un adecuado funcionamiento de la empresa.</i></p>	Falta de coordinación para la elaboración de los manuales, así como del cumplimiento de la norma debido a que no existe presupuesto asignado para las actividades.	No existen lineamientos a seguir de manera estandarizada, que permitan controlar el cumplimiento de los procesos de manera eficiente.	<i>A la Dirección Administrativa</i> Disponer de los recursos tanto materiales como económicos, para la elaboración de manera coordinada con los demás departamentos, de los manuales de procesos.

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
3	Falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, así como no se realizó una evaluación del personal.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. Atribuciones y responsabilidades de la gerencia. Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:</i></p> <p><i>j) Crear la Unidad de Talento Humano para que estructure el sistema integrado del personal, como son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ubicación del personal, capacitación y promoción.</i></p>	Las responsabilidades de la que sería la Unidad de Talento Humano, fueron otorgadas a la Dirección Administrativa, debido a que no se dispone del presupuesto necesario para su implementación.	Falta de políticas de personal que permitan dar estructura y normar los procedimientos del personal, así como la evaluación del desempeño y su capacitación.	<p><i>A la Gerencia</i></p> <p>Disponer a la Dirección Administrativa el cumplimiento de las funciones de manera escrita para que ésta sea formal.</p>
4	Inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:</i></p> <p><i>n. Establecer los indicadores necesarios para evaluar los objetivos administrativos, financieros, operativos, y demás que se establezcan para el funcionamiento y desarrollo empresarial.</i></p>	Se habían implementado inicialmente indicadores pero éstos necesitan una actualización, ya que los objetivos y metas institucionales han cambiado.	Falta de resultados con respecto a la medición de resultados de los objetivos y metas institucionales.	<p><i>A la Dirección Administrativa</i></p> <p>Establecer indicadores para la medición de resultados y mantenerlos actualizados de acuerdo a los objetivos planteados en cada período.</p>

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
5	El análisis de la misión y visión demostraron que existe una falta de conocimiento de sus enunciados por partes del personal, así como la falta de expresar la importancia de los beneficios para los colaboradores de la empresa, por lo que no se hace deseable, ya que sólo nombran los beneficios para los clientes, más no para los empleados.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:</i></p> <p><i>b) Realizar y coordinar la elaboración de la filosofía empresarial, es decir, misión, visión y objetivos, los mismos que tienen que ser reformulados y actualizados cuando sea necesario;</i></p>	La misión y visión no han sido reformuladas, ni actualizadas, ya que la empresa se ha actualizado tanto en servicios, ofertas, procedimientos, objetivos y metas; por lo que requiere una reestructuración.	El personal de la empresa no se siente identificado con la filosofía empresarial, así como también existe una falta de conocimiento de la misión y visión.	<i>A la Gerencia</i> Coordinar la actualización y revisión de la filosofía empresarial.
6	Los vendedores de Digital TV, en el año 2015 ofertaron servicios de espacios publicitarios en el canal, de los cuales sólo se concretaron y terminaron en 45%.	<p><i>REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO IX. DE LAS VENTAS Art.32.- La Unidad de Ventas, es responsable de manejar de manera eficiente la generación de ventas, debiendo cumplir las metas que establezcan para cada período;</i></p>	La competencia se ha incrementado en la provincia, debido a la presencia de Telesangay y Amazonía TV, así como la presencia de productos sustitutos como la prensa y radio.	Disminución de beneficios y generación de utilidades, así como del porcentaje de comisiones que recibirán los vendedores.	<i>A la Dirección de marketing y ventas</i> Implementar un plan de ventas, así como metas que puedan ser cumplidas por los vendedores.

4.2.2.5 FASE V: Informe

Oficio No. 04-AG-DIGITALTV-2017

Macas, 05 de mayo de 2017

Señor

Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema

GERENTE GENERAL DIGITAL TV CANAL 28

Ciudad. -

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito convocar a la reunión de lectura del Informe de Auditoría de Gestión practicada a la empresa Digital TV Canal 28, por el período 2015, reunión que se realizará el día viernes 12 de mayo de 2015 a las 14H30 en las instalaciones de la empresa.

Por tratarse de un tema de trascendental importancia solicito la asistencia y participación del personal involucrado.

Atentamente,

Sr. Freddy Jaramillo

AUDITOR

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CANAL DE TELEVISIÓN
DIGITAL TV CANAL 28, DEL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA
SANTIAGO, AÑO 2015.**

Macas, 12 de mayo de 2017

Señor

Lic. Juan Patricio Pumagualle Lema

GERENTE GENERAL DIGITAL TV CANAL 28

Ciudad. -

Se ha realizado la Auditoría de Gestión al canal de televisión DIGITAL TV CANAL 28 por el período 2015, la misma que se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables al sector privado y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, que requieren que la revisión sea planificada y ejecutada para comprobar la veracidad de la información proporcionada.

La Auditoría se realizó mediante el análisis objetivo de los procedimientos ejecutados en las áreas administrativa y financiera e incluye también la evaluación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados aplicables al sistema de contabilidad ecuatoriano, y de las estimaciones importantes hechas por la administración de la empresa así como pruebas suficientes para obtener seguridad razonable en cuanto a que, la información generada y los documentos de sustento reflejen el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables a las operaciones financieras y administrativas ejecutadas por la empresa.

Los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, incluyendo las recomendaciones.

Atentamente,

Sr. Freddy Jaramillo

AUDITOR

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ***Inexistencia de métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

- e) Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa, con base a los objetivos y metas institucionales;*
- f) Establecer técnicas que permitan supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

Se recomienda:

A la Gerencia elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas, para supervisar el cumplimiento de objetivos.

- ***Falta de manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales, que permitan establecer los controles en los principales procesos.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:

- k. Elaborar en coordinación con los demás departamentos, reglamentos, manuales y normas, para las actividades y procedimientos más relevantes, que posibiliten un adecuado funcionamiento de la empresa.*

Se recomienda:

A la Gerencia elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa las de técnicas, para supervisar el cumplimiento de objetivos.

- ***Falta de una Unidad de Talento Humano que realice los procesos que implican la administración del personal, así como no se realizado una evaluación del personal.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. Atribuciones y responsabilidades de la gerencia. Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

j) Crear la Unidad de Talento Humano para que estructure el sistema integrado del personal, como son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, ubicación del personal, capacitación y promoción.

Se recomienda:

A la Gerencia disponer a la Dirección Administrativa el cumplimiento de las funciones de manera escrita para que ésta sea formal.

- ***Inexistencia de indicadores para detectar ineficiencias en el cumplimiento de objetivos y metas.***

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO. Capítulo II: De las Funciones de los departamentos. Art. 21.- Funciones del Departamento Administrativo. Son funciones inherentes a la administración de la empresa las siguientes:

n. Establecer los indicadores necesarios para evaluar los objetivos administrativos, financieros, operativos, y demás que se establezcan para el funcionamiento y desarrollo empresarial.

Se recomienda:

A la Dirección Administrativa, establecer indicadores para la medición de resultados y mantenerlos actualizados de acuerdo a los objetivos planteados en cada período.

- *El análisis de la misión y visión demostraron que existe una falta de conocimiento de sus enunciados por partes del personal, así como la falta de expresar la importancia de los beneficios para los colaboradores de la empresa, por lo que no se hace deseable, ya que sólo nombran los beneficios para los clientes, más no para los empleados; debido a que la misión y visión no han sido reformuladas, ni actualizadas, ya que la empresa se ha actualizado tanto en servicios, ofertas, procedimientos, objetivos y metas; por lo que requiere una reestructuración.*

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO III. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA Art. 7.- Corresponde al gerente responsable de Digital TV Canal 28, cumplir y hacer cumplir, las siguientes funciones de carácter general para planificar, organizar, ejecutar, liderar y controlar el logro de los objetivos y metas, así como el cumplimiento de las funciones y actividades específicas de su incumbencia:

Realizar y coordinar la elaboración de la filosofía empresarial, es decir, misión, visión y objetivos, los mismos que tienen que ser reformulados y actualizados cuando sea necesario

Se recomienda:

A la Gerencia coordinar la actualización y revisión de la filosofía empresarial.

- *Los vendedores de Digital TV, en el año 2015 ofertaron servicios de espacios publicitarios en el canal, de los cuales sólo se concretaron y terminaron en 45%, debido a que la competencia se ha incrementado en la provincia, debido a la presencia de Telesangay y Amazonía TV, así como la presencia de productos sustitutos como la prensa y radio, por lo que se da una disminución de beneficios y*

generación de utilidades, así como del porcentaje de comisiones que recibirán los vendedores.

Incumple la norma:

REGLAMENTO INTERNO: TÍTULO IX. DE LAS VENTAS Art.32.- La Unidad de Ventas, es responsable de manejar de manera eficiente la generación de ventas, debiendo cumplir las metas que establezcan para cada período;

Se recomienda:

A la Dirección de marketing y ventas, implementar un plan de ventas, así como metas que puedan ser cumplidas por los vendedores.

CONCLUSIONES

- La empresa de televisión Digital TV Canal 28, se dedica a la venta de espacios publicitarios en la provincia de Morona Santiago, teniendo como principal debilidad a un departamento de ventas con una falta de estructura que ha tenido problemas en la generación de ventas y captación de nuevos clientes.
- El sistema de Control Interno evaluado muestra una falta de estructura, de actividades y procedimientos de control, así como la empresa carece de una organización planificada, adecuada y no existen manuales que permitan estructurar los procesos más importantes dentro de la empresa.
- La auditoría proveerá de recomendaciones basadas en los hallazgos detectados con las pruebas aplicadas en su ejecución, y las demás técnicas aplicadas; es importante que éstas sean tomadas en consideración para lograr mejorar la situación.

RECOMENDACIONES

- La auditoría de Gestión debe ser una práctica continua, para que en base a sus resultados de eficiencia y eficacia administrativa, se fortalezcan los procesos de ventas.
- El Control Interno debe ser mejorado así como y los procedimientos y actividades que permitan mantener una estructura adecuada, minimizando los riesgos, y mejorando la supervisión de los procesos y actividades que se desarrollan.
- Las recomendaciones deberán aplicarse estableciendo un cronograma adecuado para su ejecución, en el que se determine los responsables de ejecutar los procesos para el cumplimiento de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, G. (2006). *Metodología del control de gestión: del indicador a la toma de decisiones*. Caracas: Dibrant Publicidad de Venezuela.
- Amador, A. (2008). *Auditoría administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. (2000). *Auditoría y control interno*. Bogotá: Kimpres.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de auditoría de gestión*. Recuperado de:
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Davalos, N. (1990). *Enciclopedia básica de administración, contabilidad y auditoría*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- De La Peña, A. (2009). *Auditoría: un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Hatre, A. (2003). *Sistemas integrados de gestión*. Madrid: Llanera.
- León, M. (2012). *Auditoría financiera I. El proceso de auditoría financiera*. Loja: Ediloja Cía Ltda.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: informe COSO*. 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Plasencia, C. (2010). *El Sistema de control interno: garantía del logro de los objetivos*. Santiago de Cuba: Medisan.
- Rodríguez, F. (2008). *Auditoría de gestión*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Subía, J. (2012). *Marco conceptual de la auditoría integral*. Loja: Ediloja Cía. Ltda.
- Sánchez, G. & Morán, M. (2006). *Auditoría de Estados Financieros*. México: Pearson Educación.

- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa. Proceso y aplicación* México: McGraw-Hill.
- Velásquez, M. (2013). *Auditoría de gestión I*. Loja: Ediloja Cía. Ltda.
- Vilar, J. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal Editorial.

-