



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO MONTALVO, DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO
2019.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: MISHHELL ESTEFANÍA SOTO URQUIZO

DIRECTORA: Ing. DIANA EVELYN VARGAS ULLOA

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Mishell Estefanía Soto Urquizo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Mishell Estefanía Soto Urquizo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de marzo de 2022



Mishell Estefanía Soto Urquizo

180502490-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del Trabajo de Titulación certificada que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO MONTALVO, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2019**, realizado por la señorita: **MISHELL ESTEFANÍA SOTO URQUIZO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Cristóbal Edison Erazo Robalino

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Firmado digitalmente por
CRISTOBAL EDISON ERAZO
ROBALINO
Fecha: 2022.08.01 22:27:10
-05'00'

2022-03-10

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa

DIRECTORA DEL TRABAJO

DE TITULACIÓN

Firmado digitalmente
por DIANA EVELYN
VARGAS ULLOA

2022-03-10

Ing. Cesar Alfredo Villa Maura

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CESAR
ALFREDO
VILLA MAURA

Firmado
digitalmente por
CESAR ALFREDO
VILLA MAURA

2022-03-10

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios, quien como guía y pilar fundamental estuvo presente en el caminar de mi vida, dándome fuerzas y sabiduría para continuar y culminar esta etapa profesional sin decaer. A mis padres Frans Soto y María Urquizo que con su amor, apoyo, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy una meta más; quienes me enseñaron que incluso la tarea más grande se puede lograr si se da un paso a la vez. Por inculcar en mí el ejemplo de valentía, de no temer y hacerle frente a las adversidades. A mi hermana María José por su cariño, apoyo incondicional y motivación constante durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento.

Estefanía

AGRADECIMIENTO

Un infinito agradecimiento a Dios por todas sus bendiciones, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Contabilidad y Auditoría, autoridades, docentes y personal administrativo por el apoyo y guía durante estos años de formación. A mi familia, amigos y compañeros, por su ayuda, motivación y confianza lograron que el camino fuera más confortable convirtiéndose en una gran aventura y nueva experiencia. Mi sincero agradecimiento a la empresa Grupo Montalvo, y cada uno de sus colaboradores por haberme brindado todas las facilidades de información, por su confianza y apertura. A todas las personas que me apoyaron incondicionalmente e hicieron de esta investigación una realidad.

Estefanía

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1	Problema de Investigación	2
<i>1.1.1</i>	<i>Planteamiento del problema</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Formulación del problema.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3</i>	<i>Sistematización del problema.....</i>	<i>3</i>
1.2	Objetivos	4
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.3	Justificación	4
<i>1.3.1</i>	<i>Justificación teórica</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Justificación metodológica</i>	<i>5</i>
<i>1.3.3</i>	<i>Justificación práctica</i>	<i>5</i>

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Marco teórico.....	6
<i>2.1.1</i>	<i>Antecedentes de Investigación</i>	<i>6</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Marco Teórico</i>	<i>7</i>
<i>2.1.2.1</i>	<i>Auditoría</i>	<i>7</i>
<i>2.1.2.2</i>	<i>Origen de la Auditoría</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2.3</i>	<i>Objetivo de la Auditoría.....</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2.4</i>	<i>Principios de la Auditoría.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2.5</i>	<i>Auditoría de Gestión</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2.6</i>	<i>Objetivos de la Auditoría de Gestión</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2.7</i>	<i>Alcance de la Auditoría de Gestión.....</i>	<i>11</i>

2.1.2.8	<i>Enfoque de la Auditoría de Gestión</i>	12
2.1.2.9	<i>Fases de la Auditoría de Gestión</i>	13
2.1.2.10	<i>Riesgos de la Auditoría de Gestión</i>	14
2.1.2.11	<i>Papeles de Trabajo</i>	14
2.1.2.12	<i>Objetivo de los papeles de trabajo</i>	15
2.1.2.13	<i>Evidencia de auditoría</i>	16
2.1.2.14	<i>Tipos de evidencia</i>	16
2.1.2.15	<i>Hallazgos de Auditoría</i>	17
2.1.2.16	<i>Técnicas de recolección de información</i>	18
2.1.2.17	<i>Programas de auditoría</i>	20
2.1.2.18	<i>Pruebas De La Auditoría De Gestión</i>	20
2.1.2.19	<i>Control Interno</i>	21
2.1.2.20	<i>Objetivos del control interno</i>	21
2.1.2.21	<i>Elementos del control interno</i>	22
2.1.2.22	<i>Componentes del control interno</i>	22
2.1.2.23	<i>Gestión</i>	24
2.1.2.24	<i>Indicador de Gestión</i>	24
2.1.2.25	<i>Funciones de los Indicadores de Gestión</i>	24
2.1.2.26	<i>Eficiencia</i>	25
2.1.2.27	<i>Eficacia</i>	25
2.1.2.28	<i>Economía</i>	26
2.1.2.29	<i>Educación</i>	26
2.1.2.30	<i>Ética</i>	26
2.1.2.31	<i>Ecología</i>	27
2.1.2.32	<i>Equidad</i>	27
2.1.3	<i>Marco Conceptual</i>	27
2.1.3.1	<i>Empresa</i>	27
2.1.3.2	<i>Administración</i>	27
2.1.3.3	<i>Gestión Administrativa</i>	28
2.1.3.4	<i>Análisis FODA</i>	28
2.1.4	<i>Idea a defender</i>	28

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Enfoque de investigación	29
3.2	Nivel de investigación	29

3.3.2	<i>Investigación longitudinal</i>	31
3.4	Tipo de estudio	31
3.4.1	<i>Investigación aplicada</i>	31
3.4.2	<i>Investigación Documental</i>	31
3.4.3	<i>Investigación de campo</i>	32
3.5.1	<i>Población</i>	32
3.5.2	<i>Muestra</i>	33
3.6.1	<i>Método deductivo</i>	34

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Contenido de la propuesta	48
4.1.1	<i>Archivo Permanente</i>	49
4.1.1.1	<i>Planificación Preliminar</i>	54
4.1.2	<i>Archivo Corriente</i>	76
4.1.2.1	<i>Planificación Específica</i>	78
4.1.2.2	<i>Ejecución de la Auditoría</i>	109
4.1.2.3	<i>Comunicación de Resultados</i>	127

	CONCLUSIONES	144
--	---------------------------	-----

	RECOMENDACIONES	145
--	------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Empleados de la empresa Grupo Montalvo.....	33
Tabla 2-2:	Misión y visión de la empresa.....	35
Tabla 3-2:	Objetivos establecidos.....	36
Tabla 4-2:	Procesos de gestión.....	37
Tabla 5-2:	Estructura organizacional.....	37
Tabla 6-2:	Reglamentos y manuales.....	38
Tabla 7-2:	Funciones a desempeñar.....	39
Tabla 8-2:	Seguimiento y control efectivo de.....	40
Tabla 9-2:	Capacitaciones.....	41
Tabla 10-2:	Sistema de comunicación interno.....	42
Tabla 11-2:	Procesos de adquisición, producción.....	43
Tabla 12-2:	Indicadores de gestión.....	44
Tabla 13-2:	Auditorías de Gestión anteriores.....	45
Tabla 14-2:	Eficiencia y eficacia de la gestión.....	46
Tabla 15-2:	Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	47
Tabla 16-3:	FODA institucional.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Misión y visión de la empresa	35
Gráfico 2-2:	Objetivos establecidos	36
Gráfico 3-2:	Procesos de gestión	37
Gráfico 4-2:	Estructura organizacional	38
Gráfico 5-2:	Reglamentos y manuales	39
Gráfico 6-2:	Funciones a desempeñar	40
Gráfico 7-2:	Seguimiento y control efectivo de	41
Gráfico 8-2:	Capacitaciones	42
Gráfico 9-2:	Sistema de comunicación interno	43
Gráfico 10-2:	Procesos de adquisición, producción	44
Gráfico 11-2:	Indicadores de gestión	45
Gráfico 12-2:	Auditorías de Gestión anteriores	46
Gráfico 13-2:	Eficiencia y eficacia de la gestión	46
Gráfico 14-2:	Aplicación de una Auditoría de Gestión	47
Gráfico 15-3:	Productos y Servicios	69
Gráfico 16-3:	Organigrama estructural	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO B. APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE GRUPO MONTALVO

ANEXO C. VISITA PRELIMINAR A GRUPO MONTALVO

ANEXO D. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

ANEXO E. APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ANEXO F. LISTA DE EMPLEADOS

ANEXO G. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

RESUMEN

La Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo del cantón Ambato provincia de Tungurahua, período 2019, tuvo como finalidad determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones mediante la aplicación de instrumentos técnicos e indicadores de gestión. Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó técnicas, métodos y herramientas de investigación como la observación directa, además, se aplicó encuestas a los trabajadores, se realizó la entrevista al gerente general, se visitó las instalaciones, se solicitó información pertinente, así como también se llevó a cabo un análisis situacional a la empresa determinando la matriz FODA, se evaluó el control interno mediante la aplicación del COSO III, se hizo los flujogramas de procesos y se aplicó indicadores de gestión, permitiendo recabar información y evidencia suficiente para establecer los respectivos hallazgos y recomendaciones. Para Grupo Montalvo la ejecución de una Auditoría de Gestión fue una herramienta importante que determinó tanto el entorno interno y externo, las debilidades, los procesos, y los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa; es así que se recomendó a los directivos dar cumplimiento a las sugerencias establecidas en el informe final de auditoría, y por tanto la adopción de acciones preventivas y correctivas a fin de disminuir el riesgo presente en los procesos y consecuentemente lograr una administración eficiente de los recursos disponibles para mejorar continuamente el rendimiento de la empresa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <CONTROL INTERNO>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO III)>, <AMBATO (CANTÓN)>.



21-06-2022

1346-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of the Management Audit carried out to “Grupo Montalvo” company of Ambato canton, Tungurahua province, period 2019, was to determine the levels of efficiency, effectiveness and economy, in the improvement of processes and adequate decision making through the application of technical instruments and management indicators. For the development of this work, research techniques, methods and tools such as direct observation were used. In addition, surveys were applied to workers, the general manager was interviewed, the facilities were visited, relevant information was requested, as well as a situational analysis of the company was carried out by determining the SWOT matrix, internal control was evaluated through the application of COSO III, process flowcharts were made and management indicators were applied, allowing the collection of sufficient information and evidence to establish the respective findings and recommendations. For Grupo Montalvo company, the execution of a Management Audit was an important tool that determined both the internal and external environment, the weaknesses, the processes, and the levels of efficiency and effectiveness of the administrative management; thus, it was recommended to the managers ,to comply with the suggestions established in the final audit report, and therefore the adoption of preventive and corrective actions in order to reduce the risk existing in the processes and consequently achieve an efficient administration of the available resources to continuously improve the company's performance.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDIT>, <INTERNAL CONTROL>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <INTEGRATED INTERNAL CONTROL FRAMEWORK (COSO III)>, <AMBATO (CANTON)>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales

0604082255

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es una herramienta que las empresas utilizan para evaluar el rendimiento a través de la eficiencia, eficacia y economía de los procesos, proporcionando información necesaria sobre lo que se ha hecho para corregir las deficiencias con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Hoy en día, este tipo de auditoría, destinada a evaluar la gestión de los procesos de las empresas, es muy importante, ya que permite disipar dudas e incertidumbres y obtener una imagen más clara de lo que hay que mejorar y de cómo conseguir los resultados deseados, tanto en términos de productividad como de rendimiento financiero.

El presente trabajo de Auditoría de Gestión al Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019, se desarrolla con el objetivo de medir la eficacia y eficiencia de la gestión para poder identificar las acciones correctivas que contribuyan a la consecución de los objetivos. Este proyecto de investigación consta de cuatro capítulos, que se describen brevemente a continuación.

El capítulo I refiere al problema, en el que se expone el planteamiento, formulación, sistematización de este, así como también el objetivo tanto general como específico y la justificación donde se explica el motivo para realizar la presente investigación.

El capítulo II presenta el marco teórico donde se menciona los antecedentes de la investigación, así también los contenidos bibliográficos teóricos y conceptuales necesarios para sustentar y orientar el desarrollo del presente trabajo.

El capítulo III comprende el marco metodológico, en el cual se establece la modalidad de la investigación, población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados como base para recolectar información y posteriormente analizar e interpretar los resultados obtenidos.

El capítulo IV trata del marco propositivo en donde se detalla y desarrolla el contenido de la propuesta de Auditoría de Gestión, aplicando los procedimientos pertinentes para reflejar los resultados en el informe final.

Por consiguiente, se definen las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, así mismo se agrega la bibliografía y anexos utilizados como formas de autenticidad y verificación para el desarrollo de la presente.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

Grupo Montalvo es una empresa que se dedica a la fabricación de partes de cuero para el calzado, palas, partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etc., en un mercado de gran trayectoria y que tiene demanda a nivel local, puesto que el negocio de zapatos en Ambato cuenta con muchos años de tradición.

Inicialmente, no era una empresa de elaboración de productos, sino un comercio de importación de suelas colombianas y peruanas; desde el año 2013 se inició la actividad de producción como un taller personal del señor Desiderio Aquino Montalvo, que después de su fallecimiento, se hacen cargo sus hijos, quienes le dieron la estructura actual de empresa, con la incorporación de veinte empleados en total. Lo que indica que se ha tenido un crecimiento muy importante, generando empleo y posibilidades de expansión. Sin embargo, en los años de este funcionamiento, las actividades se han desarrollado en torno a las necesidades puntuales, sin una aplicación técnica y adecuada de conocimientos, procesos y herramientas que permitan medir la gestión administrativa, por lo cual, es importante realizar una auditoría de gestión, para encontrar las formas de mejoramiento a futuro.

Este problema se produce por diversas causas, que a la vez conducen a consecuencias que generan una ineficiente gestión de los procesos e inoportuna toma de decisiones. Una primera causa identificada, es el parcial desconocimiento sobre la aplicación los procesos de gestión administrativa, por parte de la gerencia de la empresa, lo cual genera, como consecuencia, un inadecuado planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo, desorden en cuanto a la estructura organizacional y, por lo tanto, también desequilibrio en los logros esperados.

Una segunda causa, es que existe una limitada organización de programas de capacitación hacia el personal por no frenar los procesos de producción, lo que produce, como efecto, la falta de competitividad y desperdicio de recursos.

Otra de las causas para la existencia de este problema, es que el ambiente laboral entre los empleados es inadecuado y con esto la comunicación interna es poco favorable. Es así como consecuencia, el rendimiento de los empleados baja, aunque cumplen a cabalidad con sus horarios

y actividades asignadas diariamente, resulta poco eficaz en función de las necesidades propias de la empresa.

Por estas razones, es necesario realizar una auditoría de gestión a Grupo Montalvo, con el fin de identificar las potencialidades, las debilidades y las acciones a tomar en busca de resultados favorables a corto, mediano y largo plazo.

La realización de este proyecto es importante para la vida futura de la empresa, toda vez que entregará un conjunto de acciones a ejecutar, para el mejoramiento de distintos procesos de control interno y la toma de decisiones en forma acertada y oportuna.

Por otra parte, se pondrá a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, especialmente de las áreas de la contabilidad, la auditoría y el control interno. De esta manera, el proyecto permitirá, en primer lugar, resolver un problema concreto de la empresa estudiada, y, en segundo lugar, desarrollar las habilidades investigativas, necesarias en la vida de cualquier profesional.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la ejecución de una auditoría de gestión al Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019, permitirá determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles serán los referentes teóricos a considerarse, para el abordaje preciso de la auditoría de gestión administrativa, aplicables a Grupo Montalvo?
- ¿Cómo se realizará el diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa para la identificación de problemas y posibles mejoras?
- ¿Cómo se deberá elaborar el informe final de auditoría, para facilitar la toma de decisiones de la empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Efectuar una auditoría de gestión al Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019, mediante la aplicación de instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceptuar el marco teórico adecuado, mediante investigación documental, para el abordaje preciso del tema.
- Determinar los problemas de la gestión administrativa de la empresa, mediante el uso y aplicación de herramientas y técnicas propias de auditoría, para el establecimiento de las mejoras.
- Estructurar el informe final de auditoría, mediante el desarrollo de sus componentes, para futuras tomas de decisiones de la empresa.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El desarrollo del proyecto requiere la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, específicamente en las áreas de procesos contables, auditoría de gestión, estructura organizacional de la empresa, control interno y administración en general. El abordaje teórico de estos temas permitirá contar con la fluidez académica necesaria, para ejercer la actividad con solvencia.

De esta forma, se profundizará en el tema, para contar con recursos teóricos y prácticos que permitan el desarrollo profesional a largo plazo, así como para la aplicación del estudio en la misma empresa, sujeto de este estudio.

Por otra parte, la metodología utilizada, así como los resultados y conclusiones que surjan de esta investigación, pueden ser un punto de partida o constituir recursos aplicables para nuevos trabajos de estudiantes, profesionales o empresarios que deseen indagar sobre el tema.

1.3.2 Justificación metodológica

La metodología planteada en el desarrollo del proyecto, que se basa en la aplicación de técnicas, tanto de la investigación cualitativa, como de la cuantitativa, permite obtener datos importantes para conocer el funcionamiento de la empresa, de forma amplia y también precisa. De esta forma, se encontrarán elementos relevantes para la elaboración de los indicadores que se requieren en la evaluación de la gestión administrativa de la empresa.

La técnica del tratamiento de la información de la matriz FODA es apropiada para el ámbito de la auditoría, pues permite jerarquizar elementos, recursos, necesidades, etc., para contar con un diagnóstico puntual del quehacer de la empresa.

Al aplicar las fases de la metodología, como son: el levantamiento de datos, el procesamiento de la información y el análisis de resultados, se adquirirá un pensamiento organizado para la resolución de problemas y se optimizará el tiempo y los recursos, hacia los resultados que se esperan lograr.

Con el desarrollo de todo el proyecto, se profundizará en los pormenores del método científico y en la utilidad de la investigación en forma concreta y vivencial, de manera que se estimulará la creatividad para encontrar soluciones reales a problemas reales.

1.3.3 Justificación práctica

Esta investigación es importante, porque permite entregar a Grupo Montalvo, los resultados de la auditoría, para que los pueda aplicar en forma inmediata, con el fin de mejorar sus procesos en general, lo que significará un aporte a la gerencia y a los empleados que dependen directamente de la empresa.

Una adecuada gestión, asegura la permanencia en el mercado y eso, a su vez, favorece la estabilidad laboral, lo que incide directamente en la estabilidad económica de cada familia de los empleados. De igual manera, cuando existe una apropiada toma de decisiones, los clientes reciben un producto de mejor calidad y precio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 *Antecedentes de Investigación*

(Gordon, 2015) en su tesis de grado, “Auditoría de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa textil Parmitex” de la Universidad Técnica de Ambato, establece como objetivo general “Analizar simultáneamente la relación que existe entre la aplicación de una Auditoría de Gestión y la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX, para la determinación del cumplimiento de sus objetivos y el uso eficiente de sus recursos” (pág. 10). Después de haber obtenido los resultados de la investigación, se llegó a determinar, como conclusiones, que la gestión realizada anteriormente era inconsistente, por no tener una información oportuna sobre los procesos de adquisición de materia prima y de producción; así mismo, existía una deficiente supervisión de actividades del personal, que impedía conocer con precisión las labores realizadas; finalmente se encontró incumplimiento en las metas y conflictos de comunicación a nivel departamental. Todo ello incidía en tomas de decisiones erradas (págs. 58-59).

(Casigña, 2019) en su tesis de grado, “Auditoría de gestión a la industria Sacha Textil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018”, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, plantea como objetivo “mejorar sus procesos de Control Interno y una adecuada toma de decisiones” (pág. 4). Es así que, luego de analizar los resultados de la investigación, se estableció que, mediante la aplicación de fases, técnicas, herramientas y métodos del control interno se obtuvo un diagnóstico situacional favorable de la empresa, lo que llevó a una correcta ejecución de la auditoría de gestión planteada en concordancia con la planificación previa, dando como resultado el informe final que pone en consideración la implementación de la matriz de monitoreo, con el fin de mejorar la gestión diaria de la industria (pág. 154).

(Chiliquina, 2017) en su tesis de grado, “Auditoría de gestión a la Ferretería Toaquiza, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, período 2014”, propone como objetivo general “evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía para la toma correcta de decisiones” (pág. 3). Una vez analizados los resultados de la investigación, se concluyó que la ferretería no ha aplicado indicadores de gestión que permitan conocer la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño

de los recursos para la correcta toma de decisiones, lo que impidió el logro de las metas de venta proyectadas, en el incumplimiento de los requisitos para la selección del personal y el desacato de las normas establecidas dentro del reglamento interno (pág. 149).

Las tesis mencionadas hacen referencia, por una parte, a los distintos problemas de gestión que se encuentran en una empresa, y por otra parte, a la importancia de la aplicación de las técnicas de la investigación en general y de las herramientas de la auditoría, como caminos hacia el diagnóstico, con el fin de establecer en forma clara, los mecanismos de mejoras.

El aporte de la presente investigación consistirá en el uso ordenado y puntual de las técnicas y herramientas, tanto de la investigación, como de la auditoría, de manera que constituya una metodología aplicable a futuros estudios, pero también a la actividad permanente de Grupo Montalvo, empresa que se encuentra en crecimiento y requiere este apoyo en forma inmediata. Se establecerán conclusiones en torno al seguimiento de cada una de las fases para el diagnóstico, así como sobre los resultados y el plan de mejoras, de manera que se pueda entregar un trabajo técnicamente elaborado, para el uso de profesionales que deseen indagar en el tema o ponerlo en práctica en otras empresas.

2.1.2 Marco Teórico

2.1.2.1 Auditoría

(Arens, Elder, & Beasley, 2007) señalan que la auditoría “es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (pág. 4).

A su vez (Madariaga, 2004) expresa:

Auditoría, por lo 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. (pág. 13)

2.1.2.2 Origen de la Auditoría

(Sandoval, 2012) explica:

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa.

Las primeras auditorías se enfocaban básicamente en la verificación de registros contables, protección de activos y por tanto, en el descubrimiento y prevención de fraudes. El auditor era considerado como un “Revisor de Cuentas”. A principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países europeos comenzaron a crear el denominado Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función específica era la de revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes.

Con el paso del tiempo se extendió esta revisión a aspectos tales como: revisión de la eficiencia de los empleados, procedimientos administrativos, actualización de políticas, este es el origen de la auditoría interna. (pág. 10)

2.1.2.3 Objetivo de la Auditoría

Para (Biler-Reyes, 2017) el objetivo primordial de la auditoría “es la emisión de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita tomar decisiones sobre el mismo. Estas decisiones pueden ser de diferentes tipos respecto al área examinada y al usuario del dictamen o diagnóstico” (pág. 144).

Porter y Burton (1983), citado por (Biler-Reyes, 2017) adicionan tres nuevos objetivos:

- Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
- Determinar si este sistema produce resultados, es decir, planes, presupuestos, pronósticos, estados financieros, informes de control dignos de confianza, adecuados y suficientemente inteligibles por el usuario.
- Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la entidad. (pág. 144)

2.1.2.4 Principios de la Auditoría

Según la publicación de (International Organization for Standardization, 2018) indica que:

La auditoría se caracteriza por depender de varios principios. Estos principios deberían ayudar a hacer de la auditoría una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño. La adhesión a esos principios es un requisito previo para proporcionar conclusiones de la auditoría que sean pertinentes y suficientes, y para permitir a los auditores, que trabajan independientemente, alcanzar conclusiones similares en circunstancias similares.

- a) Integridad.- el fundamento de la profesionalidad, los auditores y las personas que gestionan un programa de auditoría deberían:
 - Desempeñar su trabajo de forma ética, con honestidad y responsabilidad;
 - Empezar actividades de auditoría sólo si son competentes para hacerlo;
 - Desempeñar su trabajo de manera imparcial, es decir, permanecer ecuanimes y sin sesgo en todas sus acciones;
 - Ser sensibles a cualquier influencia que se pueda ejercer sobre su juicio mientras lleva a cabo una auditoría.
- b) Presentación imparcial.- la obligación de informar con veracidad y exactitud:

Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoría deberían reflejar con veracidad y exactitud las actividades de auditoría. Se debería informar de los obstáculos significativos encontrados durante la auditoría y de las opiniones divergentes sin resolver entre el equipo auditor y el auditado. La comunicación debería ser veraz, exacta, objetiva, oportuna, clara y completa.
- c) Debido cuidado profesional.- la aplicación de diligencia y juicio al auditar:

Los auditores deberían proceder con el debido cuidado, de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoría y por otras partes interesadas. Un factor importante al realizar su trabajo con el debido cuidado profesional es tener la capacidad de hacer juicios razonados en todas las situaciones de la auditoría.
- d) Confidencialidad.- seguridad de la información:

Los auditores deberían proceder con discreción en el uso y la protección de la información adquirida en el curso de sus tareas. La información de la auditoría no debería usarse inapropiadamente para beneficio personal del auditor o del cliente de la auditoría, o de modo

que perjudique los intereses legítimos del auditado. Este concepto incluye el tratamiento apropiado de la información sensible o confidencial.

- e) Independencia.- la base para la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de las conclusiones de la auditoría:

Los auditores deberían ser independientes de la actividad que se audita siempre que sea posible, y en todos los casos deberían actuar de una manera libre de sesgo y conflicto de intereses. Para las auditorías internas, los auditores deberían ser independientes de la función que se audita, si es posible. Los auditores deberían mantener la objetividad a lo largo del proceso de auditoría para asegurarse de que los hallazgos y las conclusiones de la auditoría están basados sólo en la evidencia de la auditoría. Para las organizaciones pequeñas, puede que no sea posible que los auditores internos sean completamente independientes de la actividad que se audita, pero deberían hacerse todos los esfuerzos para eliminar el sesgo y fomentar la objetividad.

- f) Enfoque basado en la evidencia.- el método racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fiables y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático:

La evidencia de la auditoría debería ser verificable. En general debería basarse en muestras de la información disponible, ya que una auditoría se lleva a cabo durante un período de tiempo delimitado y con recursos finitos. Debería aplicarse un uso apropiado del muestreo, ya que está estrechamente relacionado con la confianza que puede depositarse en las conclusiones de la auditoría.

- g) Enfoque basado en riesgos.- un enfoque de auditoría que considera los riesgos y oportunidades:

El enfoque basado en riesgos debería influir sustancialmente en la planificación, la realización y la presentación de informes de auditoría a fin de asegurar que las auditorías se centran en asuntos que son importantes para el cliente de la auditoría y para alcanzar los objetivos del programa de auditoría. (págs. 6-7)

2.1.2.5 Auditoría de Gestión

(Blanco, 2012) expresa:

Auditoría de Gestión es 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. (pág. 403)

Así mismo, para (Marul, Bohigas, & Tamer, 2011):

Auditoría de Gestión es la revisión independiente y objetiva de la actuación de la empresa para asegurar la consecución de sus objetivos empresariales, evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en sus operaciones y el uso de recursos, así como el nivel de supervisión y control necesarios para asegurar los riesgos empresariales que permitan garantizar la continuidad del negocio a largo plazo. (pág. 2)

2.1.2.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión

(Blanco, 2012) manifiesta que centralmente en el campo de acción de la auditoría de gestión se pueden marcar como objetivos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (pág. 403)

Además, (Armas, 2008) propone como objetivos de auditoría de gestión los siguientes:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados. (pág. 8)

2.1.2.7 Alcance de la Auditoría de Gestión

(Blanco, 2012) sugiere el alcance de la auditoría de gestión:

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. Las

recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias. (pág. 403)

Por su parte (Maldonado, 2011) indica:

La auditoría de gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al período examinado. Los auditores sugieren un trimestre salvo, que evalúen programas cuya efectividad debe ser por medida de tiempo planificado. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva. (pág. 22)

2.1.2.8 Enfoque de la Auditoría de Gestión

Como expresa (Blanco, 2012):

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

- a) Auditoría de la gestión global del ente:
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura organizativa.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.
- b) Auditoría de gestión del sistema comercial:
 - Análisis de la estrategia comercial.
 - Oferta de bienes y servicios.
 - Sistema de distribución física.
 - Política de precios.
 - Función publicitaria.
- c) Auditoría de gestión del sistema financiero:
 - Capital de trabajo.
 - Inversiones.
 - Financiación a largo plazo.
 - Planeación financiera.
- d) Auditoría de gestión del sistema de producción:
 - Diseño del sistema.

- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.
- e) Auditoría de gestión de los recursos humanos:
 - Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.
 - Políticas de selección y formación.
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo.
- f) Auditoría de gestión de sistemas administrativos:
 - Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de la función de procesamiento de datos.
 - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales. (págs. 404-405)

2.1.2.9 Fases de la Auditoría de Gestión

Para Armada y Ricárdez (2015), citado por (Quintero & Fernández, 2017) la Auditoría de Gestión se desarrolla a través de las siguientes fases:

- Fase de planeación (exploración y examen preliminar): realización de un estudio previo de los elementos que caracterizan a la organización sujeta a evaluación, tales como: la estructura organizativa, los procesos de producción o servicios, los sistemas de costos, la composición del personal, el sistema de control interno, entre otros. De este modo, se sientan las bases para el correcto desarrollo del resto de las fases. Todo ello persigue como objetivo determinar las áreas y operaciones a auditar.
- Fase de ejecución (diagnósticos): se comienza con la aplicación de una encuesta con el propósito de conocer los objetivos de la administración y sus vías para alcanzarlos. Al mismo tiempo, se confecciona el programa de auditoría que será empleado en la investigación y análisis, de manera que permita evaluar la administración en sus cuatro funciones.
- Fase de informe final (dictamen, evaluación y recomendaciones): los auditores emiten el informe final con el objetivo de brindar los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones pertinentes. Señalan lo esencial y más relevante para la administración de la dirección de acuerdo con los errores y desviaciones detectados.

- Fase de seguimiento: se considera como una auditoría recurrente. Permite conocer y reevaluar a la propia administración de la organización, en correspondencia con los hallazgos expuestos y las recomendaciones brindadas, de modo que se corrobore si se ha logrado un aprendizaje organizacional sobre la base de los resultados de la auditoría realizada. (págs. 14-15)

2.1.2.10 *Riesgos de la Auditoría de Gestión*

La (Federación Internacional de Contadores, 2016) manifiesta en la NIA 200 que el riesgo de auditoría comprende:

- Riesgo inherente: susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes.
- Riesgo de control: riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.
- Riesgo de detección: riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones. (págs. 97-99)

2.1.2.11 *Papeles de Trabajo*

De acuerdo con (Franklin, 2007) refiere que los papeles de trabajo son:

(...) los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llegan. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes del análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones del presupuesto, en la medida en que esta

información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones. Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder el punto de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones sobre el informe relevante
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por áreas o fase de aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles de trabajo no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. (pág. 88)

2.1.2.12 Objetivo de los papeles de trabajo

En base a lo que (Estupiñán, 2004) enfatiza:

Los papeles de trabajo constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe de Auditoría y revisoría fiscal.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones de impuestos y documentos de registro para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de Auditoría.

- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes. (pág. 37)

2.1.2.13 *Evidencia de auditoría*

La (Federacion Internacional de Contadores, 2016) señala en la NIA 500 que es:

Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que se basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como la información obtenida de otras fuentes. (pág. 472)

Asimismo, (Franklin, 2007) sugiere que:

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; En consecuencia, es indispensable que el auditor se apege en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante los procesos de ejecución. (pág. 89)

2.1.2.14 *Tipos de evidencia*

Tal como (Franklin, 2007) postula, la evidencia de auditoría se puede clasificar en los siguientes elementos:

- Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental: Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- Testimonial: Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

- Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente: Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente: Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante: Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente: Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (pág. 89)

2.1.2.15 *Hallazgos de Auditoría*

Como expresa (Armas, 2008) el hallazgo de auditoría:

Se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas; que, además se encuentre estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y, obviamente, sea de interés para la organización auditada. Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, pero estas no constituyen parte del mismo. Si los hallazgos y conclusiones no están claramente separados, podría ser imposible para el lector entender cuándo el informe se refiere a las respuestas dadas por los entrevistados o a los puntos de vista del auditor. (pág. 92)

Por su parte, (Maldonado, 2011) enfatiza que:

El concepto de “hallazgo de auditoría” implica que éste tenga 4 atributos.

- Condición. Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
- Criterio. Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- Causa. Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- Efecto. Daño, desperdicio, pérdida.

Recuerde que estos 4 atributos constituyen los comentarios del informe. (pág. 76)

2.1.2.16 *Técnicas de recolección de información*

Como plantea (Armas, 2008) las técnicas de auditoría para la recolección de información se clasifican en:

- a) Verbales: Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones, dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo. Las técnicas verbales pueden ser:
 - Indagación: Consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.
 - Encuestas y cuestionarios: Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.
- b) Oculares: Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera en que los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etcétera. Las técnicas oculares pueden ser:
 - Observación: Consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
 - Comparación o confrontación: Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
 - Revisión selectiva: Radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
 - Rastreo: Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.
- c) Documentales: Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:
 - Comprobación: Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

- Computación: Es el análisis de documentos, datos o hechos asistidos por computador y los softwares especializados.
 - Revisión analítica: Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias, así como la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.
 - Estudio general: Esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, sobre la base de su experiencia y juicio profesional. En la mayoría de los casos requiere la aplicación de otras técnicas. Consiste en la evaluación general de la información de la entidad, sobre su naturaleza jurídica, objeto social, estados contables, información presupuestal, sistemas de información, sistemas de control, plan indicativo de gestión, contratación, etcétera.
- d) Físicas: Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.
- Inspección: Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.
- e) Escritas: Consisten en reflejar información importante, para el trabajo del auditor. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:
- Análisis: Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que, en un momento dado, pueden afectar la operatividad de la entidad auditada.
 - Conciliación: Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
 - Confirmación: Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.
 - Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como: informes, contratos, comprobantes y presupuestos.
 - Tabulación: Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones. (págs. 38-41)

2.1.2.17 *Programas de auditoría*

Como afirma (Armas, 2008) los programas de auditoría “son las guías de acción durante la fase de ejecución de la auditoría. Estos programas contienen los procedimientos detallados de auditoría por costo de la recopilación efectiva de evidencia” (pág. 20).

Además, (Chavarría, 2014) considera que:

Este programa contiene los lineamientos generales de la auditoría, la definición, actividades previas o planeación, el desarrollo de la misma y la presentación del informe. Además, está seccionado en apartados en los que se describen los principales aspectos que deben ser revisados, como la organización de las áreas, las medidas presupuestarias, la eficiencia en el logro de las metas y objetivos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales. (pág. 53)

2.1.2.18 *Pruebas De La Auditoría De Gestión*

(Armas, 2008) postula que las pruebas que se aplican en la fase de ejecución de la auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Pruebas De Cumplimiento:** Consisten en la revisión de los sistemas establecidos por la entidad para ver qué tan efectivamente funciona. Su resultado unido al criterio de auditoría que se haya obtenido mediante la aplicación de las pruebas de control que se realizaron en la etapa de análisis y evaluación, previo a la realización de la auditoría, sirven para determinar el objetivo y alcance de las pruebas sustantivas que se realizarán.
- **Pruebas Sustantivas:** Una vez determinado el riesgo en el control interno, se aplican las pruebas sustantivas programadas en el plan y en los programas de trabajo, en la densidad y según la muestra que la confiabilidad de los sistemas de control permita, de manera tal que, a mayor confiabilidad, menor será la muestra.
- Las pruebas sustantivas nos permiten precisar y comprobar la información referida a los procesos misionales o de apoyo de la organización, con el fin de obtener la información y evidencia que analizaremos mediante una o varias de las técnicas o procedimientos analíticos que sean pertinentes utilizar.
- **Los Procedimientos Analíticos:** La información recopilada a través de la aplicación de las pruebas de cumplimiento o de acatamiento y las pruebas sustantivas, deberá ser analizada y evaluada por el equipo de auditoría, hasta el grado en que les permita determinar problemas e

inferir desviaciones en los procesos de la unidad sujeta a auditoría, y definir los hallazgos de auditoría. (págs. 32-33)

2.1.2.19 *Control Interno*

(Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018) definen:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (págs. 269-270)

Mejía (2006), citado por (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018) manifiesta que “el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (pág. 211).

2.1.2.20 *Objetivos del control interno*

Como plantea (Estupiñán, 2015):

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. De acuerdo con lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger Los activos los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lugar lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (pág. 19)

2.1.2.21 *Elementos del control interno*

(Estupiñán, 2015) considera la siguiente clasificación sobre los elementos del control interno:

- Elementos de organización: Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezcan líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.
- Elementos, sistemas y procedimientos: Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- Elementos de personal: Prácticas sanas y seguras para la ejecución de funciones y obligaciones de cada unidad de personas dentro de la organización. Además, el personal en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requerida para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente; y normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.
- Elementos de supervisión: Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico. (pág. 20)

2.1.2.22 *Componentes del control interno*

(Blanco, 2012) da a conocer que:

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

- a) Ambiente de Control: El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura.
- b) Proceso de valoración de riesgos de la entidad: El proceso de valoración de riesgos de la entidad es su proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan. Para propósitos de la presentación de informes financieros, el proceso de valoración de riesgos de la entidad incluye la manera como la administración identifica los riesgos importantes para la preparación de estados financieros que da origen a una presentación razonable, en todos los aspectos importantes de acuerdo con las políticas y procedimientos utilizados para la contabilidad y presentación de informes financieros, estima

su importancia, valora la probabilidad de su ocurrencia, y decide las acciones consiguientes para administrarlos.

- d) **Sistemas de información y comunicación:** El sistema de información es importante para los objetivos de presentación de informes financieros, consta de los procedimientos y de los registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la entidad y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos, y patrimonio neto relacionados. Las transacciones pueden ser iniciadas manual o automáticamente mediante procedimientos programados. Los registros incluyen la identificación y captura de información importante para las transacciones o eventos. El procesamiento incluye funciones tales como edición y validación, cálculo, medición, valuación, resumen, y conciliación, ya sean desarrolladas por procedimientos automatizados o manuales. La presentación de informes se relaciona con la preparación de informes financieros, así como otra información, en formato electrónico o impreso, que la entidad usa para medir y revisar el desempeño financiero de la entidad y que también emplea en otras funciones. La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la administración para tomar decisiones apropiadas en la administración y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.
- f) **Procedimientos de Control:** Los procedimientos de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración, por ejemplo, que se toman las acciones necesarias para direccionar los riesgos hacia el logro de los objetivos de la entidad. Los procedimientos de control tienen diversos objetivos y se aplican en distintos niveles organizacionales y funcionales.
- g) **Supervisión y el seguimiento de los controles:** La supervisión y el seguimiento de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. La supervisión y el seguimiento de los controles se logran mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o una combinación de las dos.

Las actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real se construyen en las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen la administración regular y las actividades de supervisión. Los administradores de ventas, compras, y producción a niveles de división y corporativo se encuentran frente a las operaciones y pueden cuestionar los informes que difieren importantemente de su conocimiento sobre las operaciones. (págs. 198,200,202-203,205)

2.1.2.23 *Gestión*

(Fayol, 1969) define a la gestión como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. (pág. 164)

Para (Blanco, 2012) “es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (pág. 394).

2.1.2.24 *Indicador de Gestión*

Como plantea (Serna, 2008) un indicador de gestión se define como “una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados” (pág. 33).

Ravelo (2004), citado por (Rodríguez, 2014) señala:

Los indicadores de gestión conforman una herramienta que permite (...) mantener una evaluación permanente de los resultados de todas sus operaciones financieras y no financieras, logrando un aumento de la eficiencia, es por ello que el objetivo fundamental del indicador de gestión radica en permitirle al usuario de la información. (pág. 41)

2.1.2.25 *Funciones de los Indicadores de Gestión*

Como da a conocer (Mora, 2008) las principales funciones de los indicadores de gestión son:

- Apoya y facilitan los procesos de tomas de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones de efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización. (págs. 5-6)

2.1.2.26 *Eficiencia*

Para (Iregui, Melo, & Ramos, 2007) la eficiencia se define como “la habilidad de combinar insumos y productos en proporciones optimas a la luz de los precios prevalecientes, para minimizar los costos de producción” (pág. 24).

Según (Maguregui, Corral, & Elechiguerra, 2015) la eficiencia, en términos generales, se entiende como:

El cociente entre los objetivos alcanzados y los recursos empleados para ello. Comparando los servicios prestados u outputs con los recursos o inputs consumidos, tratando de maximizar el output obtenido con unos inputs determinados o, alternativamente, de minimizar los inputs utilizados para un nivel de output dado. Tomándose en cuenta el volumen de recursos consumidos. (pág. 50)

2.1.2.27 *Eficacia*

De acuerdo con (Da Silva, 2002) la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (pág. 20).

Por su parte (Maguregui, Corral, & Elechiguerra, 2015) manifiestan que la eficacia:

Mide el grado en el que una organización alcanza sus objetivos. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los medios empleados. Implica, por lo tanto, la idea de ser capaz de alcanzar los objetivos que la organización se propone. (pág. 48)

2.1.2.28 *Economía*

(Maldonado, 2011) describe que economía se refiere a “los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible” (pág. 16).

(Zambrano, Véliz, Escobar, & Armada, 2018) expresan que economía hace referencia a “los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna” (pág. 18).

2.1.2.29 *Educación*

Con base a lo que (Maldonado, 2011) menciona la “administración del futuro gravita alrededor de los recursos humanos. Al valorar el delicado sistema de talento humano, es de suma importancia para la entidad evaluar la capacitación y desarrollo profesional como parte del permanente proceso de educación del ser humano” (pág. 16).

2.1.2.30 *Ética*

Frett (2011) citado por (Hernández O. P., 2016), define a la ética como “principios y normas de conductas; es la disciplina y acto reflexivo que realiza el individuo al momento de realizar una acción en la vida personal y profesional” (pág. 30).

(Maldonado, 2011) señala que ética se refiere:

A la parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad. (pág. 16)

2.1.2.31 *Ecología*

(Zambrano, Véliz, Escobar, & Armada, 2018) postulan que la ecología “verifica el cumplimiento de normas por parte de la empresa y de la sociedad para la preservación del medio ambiente y su sostenibilidad” (pág. 18).

Además, (Maldonado, 2011) sugiere que ecología podría definirse como “el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales” (pág. 16).

2.1.2.32 *Equidad*

Como lo hace notar (Garrido, Sonmer Díaz, 2008) en su blog spot Agsonmer, la equidad “identifica los receptores de la acción económica y la distribución de costos y beneficios entre los diferentes agentes económicos”, esta también analiza la asignación de recursos financieros en función de los diferentes factores de producción y valora si el funcionamiento de la empresa tiene un impacto justo en los miembros de la sociedad.

(Zambrano, Véliz, Escobar, & Armada, 2018) afirman además que en la equidad se debe asegurar “que exista igualdad social y empresarial en todos sus recursos tanto financiero, económico y humano” (pág. 18).

2.1.3 *Marco Conceptual*

2.1.3.1 *Empresa*

(Bueno, 2007) plantea que empresa es “un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa” (pág. 33).

2.1.3.2 *Administración*

(Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010) señalan que “administración es un proceso diseñado para que una organización alcance sus objetivos mediante el uso efectivo y eficaz de sus recursos en un entorno cambiante” (pág. 208).

2.1.3.3 Gestión Administrativa

Bowen y Vaca (2015), citado por (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019) manifiesta que esta “se fundamenta al ser un soporte administrativo para distintos procesos de la empresa, de todas las áreas de la empresa, con el objeto de obtener un resultado efectivo teniendo mayores ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros” (pág. 5).

2.1.3.4 Análisis FODA

Para (Ramírez, 2009) el análisis FODA:

Es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. (pág. 55)

2.1.4 Idea a defender

La ejecución de una Auditoría de Gestión permitirá conocer los niveles eficiencia, eficacia y economía de la empresa Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, del período 2019 para el mejoramiento de procesos de control interno y una adecuada toma de decisiones.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

3.1.1 Enfoque mixto

Como plantean (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (pág. 534)

Este proyecto tuvo un enfoque mixto, puesto que durante la observación y evaluación de resultados se usó técnicas como la entrevista y la encuesta, que otorgaron datos importantes tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo, que permitieron analizar la situación actual por la que atraviesa la empresa.

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 Investigación exploratoria

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionan que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (pág. 91)

Este tipo de nivel sirvió de ayuda para tener conocimiento y familiarizarse con las dificultades presentes en la entidad, permitiendo establecer prioridades para enfocarse en el problema de

estudio y apoyar la determinación del mejor enfoque para sugerir afirmaciones en el logro de objetivos de la investigación.

3.2.2 Investigación descriptiva

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionan que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág. 92)

Con la aplicación de este nivel de investigación se pudo obtener información sobre las condiciones existentes de la gestión a nivel general en la empresa, que facilitó la comprensión de las distintas conductas y características del problema detectado para la aplicación de la auditoría.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 Investigación no experimental

Con base a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014):

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (pág. 152)

El diseño de este proyecto fue no experimental, pues no hubo posibilidad de manipulación de variables. Al tratarse de una evaluación, las condiciones ya fueron dadas y la verificación de indicadores no fueron posibles de alterar, porque correspondieron a la recolección y análisis de información para luego emitir un criterio de los resultados que se obtuvieron.

3.3.2 *Investigación longitudinal*

Con base a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) los diseños longitudinales son “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (pág. 159).

Además, que se trató de un diseño longitudinal puesto que se realizó más de una visita en diferentes períodos de tiempo a la empresa para la recolección de información que ayudaron al desarrollo oportuno del estudio.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 *Investigación aplicada*

Murillo (2008) citado por (Vargas, 2009) manifiesta que:

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (pág. 159)

Por su utilidad, el tipo de investigación de este proyecto fue aplicada, porque pretendió resolver la forma de gestión administrativa que desarrollo la empresa. Por lo tanto, se usaron los conocimientos de la carrera, para fines totalmente prácticos y funcionales para una realidad determinada, en un contexto establecido, que pudo ser utilizado inmediatamente.

3.4.2 *Investigación Documental*

Según Baena (1985) citado por (Investigacion Cientifica.Org, s.f.) destaca que “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información”.

Por el uso de las fuentes de información, el estudio fue documental, en dos momentos de la investigación: en la elaboración del marco teórico, donde se requirió las definiciones que los autores o las normas internacionales, establecieron sobre distintos campos de la gestión administrativa y la auditoría; y en el levantamiento de la información financiera y administrativa de la empresa.

3.4.3 Investigación de campo

(Arias F. G., 2012) da a conocer que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la relación donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (pág. 31)

Se realizó un estudio de campo, en varios momentos; En la primera etapa de la metodología, se efectuó un levantamiento de datos para el diagnóstico del tema, a través de técnicas de investigación cualitativa, como el caso de la entrevista y la encuesta. Luego, se tuvo varias reuniones con el personal designado de la empresa, para la revisión, adaptación e implementación de indicadores para la evaluación de la gestión. También se realizó reuniones de estrategias para el plan de mejoras. Finalmente, se analizó el informe de la auditoría con las autoridades de la empresa.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

(Arias, Villasís, & Miranda, 2016) sugieren que la población de estudio “es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (pág. 202).

La población de estudio de la presente investigación fue todo el personal que labora en la empresa Grupo Montalvo ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

3.5.2 Muestra

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) expresan que la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (pág. 173).

En este proyecto, no se realizó un cálculo de la muestra, debido a la cantidad de empleados, que es de veinte personas, por lo que se tomó en cuenta a la totalidad del universo de estudio.

Tabla 1-2: Empleados de la empresa Grupo Montalvo

Nº	Apellidos y Nombres	Cargo
1	Montalvo Rafael Ricardo German	Gerente
2	Montalvo Rafael Ketty Rosemary	Analista de Administración
3	Valverde Montalvo Jean Pierre Alexander	Asistente Administrativo
4	Albán Chico Gabriela Fernanda	Asistente Administrativo
5	Martínez Gavilanes Carolina Mercedes	Asistente Administrativo
6	López Carrillo Moisés Gustavo	Contador
7	Manobanda Sánchez Vicente Javier	Bodeguero
8	Mori Anacleto Segundo Rubén	Mantenimiento
9	Lescano Tipan Alex Enrique	Chofer
10	Gabilanes Sigcha Ángel Tobías	Empacador
11	Caguana Chango Christian Santiago	Inyector
12	Caguana Muquinche Edison Roberto	Inyector
13	Fiallos Carrasco Mauricio Javier	Inyector
14	Jurado Salazar Lener	Inyector
15	Manobanda Supe Juan Daniel	Inyector
16	Poaquiza Chisag Kleber Ubaldo	Inyector
17	Muilema Sailema Alex Paul	Inyector
18	Rocano Sailema Diego Fabricio	Inyector
19	Portilla Arce Cesar Rolando	Inyector
20	Manobanda Supe Segundo Alfonso	Molinero

Fuente: Grupo Montalvo, 2021.

3.6 Métodos de investigación

3.6.1 Método deductivo

(Lafuente & Marín, 2008) “El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares” (pág. 6).

Esta investigación se desarrolló en torno al método deductivo, puesto que tomo los conocimientos generales, para aplicarlos en una realidad específica y detectar así irregularidades en los procesos, que identificaron los hallazgos propios de la auditoría de gestión

3.6.2 Método inductivo

(Lafuente & Marín, 2008) “El método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal” (pág. 6).

Del mismo modo, esta investigación se desarrolló en torno al método inductivo, ya que se realizó la observación, registro y contraste de los hechos para generar así conclusiones generales.

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron las siguientes:

- Entrevista al Gerente General del Grupo Montalvo, que permitió realizar el diagnóstico situacional de la empresa. El instrumento de esta técnica fue la guía de entrevista abierta, pues, dependió de varios factores que se consignaron en el tipo de respuestas. Los factores pudieron relacionarse con limitaciones de tiempo o datos no contemplados que se requieren profundizar.
- Encuesta dirigida a los veinte empleados de la empresa, como parte de la aplicación de herramientas propias del proyecto de investigación, con el fin de conocer los detalles correspondientes a la situación real por la que atraviesa de la empresa. El instrumento empleado fue el cuestionario, con todas las preguntas cerradas.

- Observación directa sobre las actividades diarias de los trabajadores y directivos, para el registro de información sobre los procesos y funciones del personal. El instrumento fue la guía de observación.
- Revisión documental, tanto la elaboración del marco teórico, en fuentes bibliográficas de diversos autores, como en la evaluación propiamente dicha, con el escrutinio de las evidencias en documentos de respaldo de la empresa. El instrumento fue el registro bibliográfico y el registro documental.

3.8 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta a los veinte trabajadores tanto a nivel administrativo como operativo de la empresa Grupo Montalvo se presentan mediante un cuadro, gráfica y análisis de cada una de las preguntas; para la tabulación y análisis de los resultados obtenidos se utilizó la herramienta Microsoft Excel, que sirvió de ayuda para que estos datos sean procesados de manera sistemática y oportuna. A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta:

Pregunta 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 2-2: Misión y visión de la empresa

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

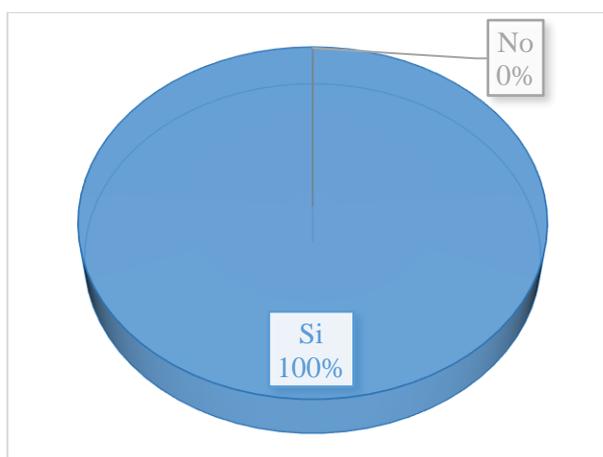


Gráfico 1-2: Misión y visión de la empresa

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

Del total de las encuestas realizadas al personal que labora en Grupo Montalvo, sobre el conocimiento de la misión y visión observamos que el 100% del personal respondió que si conoce la cual es la misión y visión de la empresa. De estos datos se deduce que en su totalidad el personal sabe cuál es la razón de ser y que es lo que se espera alcanzar en un futuro en la empresa.

Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos para el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo?

Tabla 3-2: Objetivos establecidos

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	17	85%
NO	3	15%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

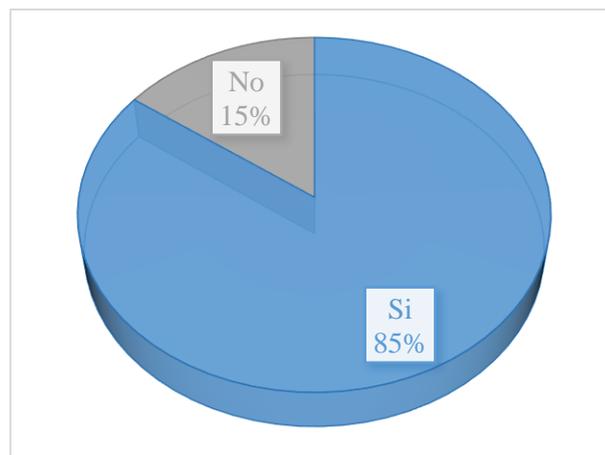


Gráfico 2-2: Objetivos establecidos

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De la totalidad de los encuestados, diecisiete personas indican que la empresa cuenta con objetivos establecidos para el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo, lo que equivale a un 85% y tres personas manifestaron que la empresa no cuenta con objetivos, lo que corresponde a un 15%. Esto señala que el 85% del personal conoce con claridad cuáles son los objetivos establecidos para que cada una de las metas que se plantean en la empresa se cumpla en los tiempos y con los recursos previstos.

Pregunta 3. ¿Conoce los procesos de gestión que deben realizarse para llevar a cabo el desempeño efectivo en cada una de las funciones administrativas?

Tabla 4-2: Procesos de gestión

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	6	30%
NO	14	70%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

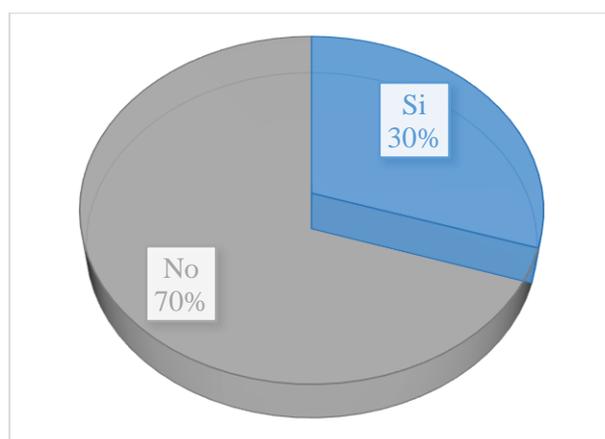


Gráfico 3-2: Procesos de gestión

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De las veinte personas encuestadas, seis expresan que tienen conocimiento sobre los procesos de gestión que deben realizarse para llevar a cabo el desempeño efectivo en cada una de las funciones administrativas, esto equivale a un 30% y catorce personas expresan que no conocen sobre dichos procesos de gestión, que es un 70%. Esto indica en su mayor parte que el personal operativo no conoce los procesos que deben ejecutarse para lograr que el trabajo se enfoque a perseguir el mejoramiento continuo en cada una de las actividades de la empresa.

Pregunta 4. ¿Existe en la empresa una estructura organizacional que ayude a la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones?

Tabla 5-2: Estructura organizacional

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	15	75%
NO	5	25%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

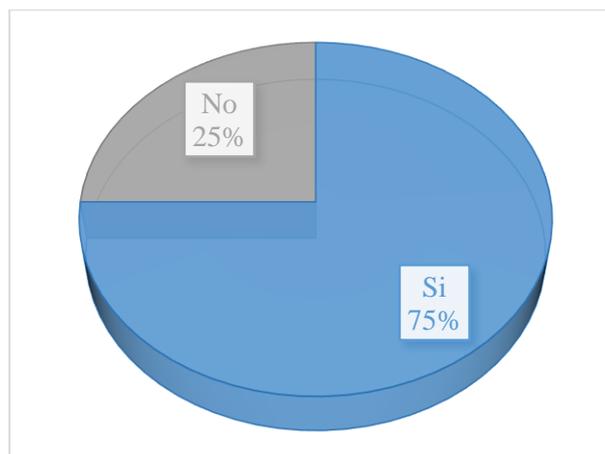


Gráfico 4-2: Estructura organizacional

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De la totalidad de los encuestados, quince personas indican que existe en la empresa una adecuada estructura organizacional que ayude a la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones esto representa un 75%, y cinco personas que equivalen a un 25% mencionan que no existe tal estructura organizacional que gestione la planificación y buen desempeño del trabajo y que promueva una comunicación interna eficiente entre áreas.

Pregunta 5. ¿Posee la empresa reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que normen la conducta y las actividades del personal?

Tabla 6-2: Reglamentos y manuales

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18	90%
NO	2	10%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

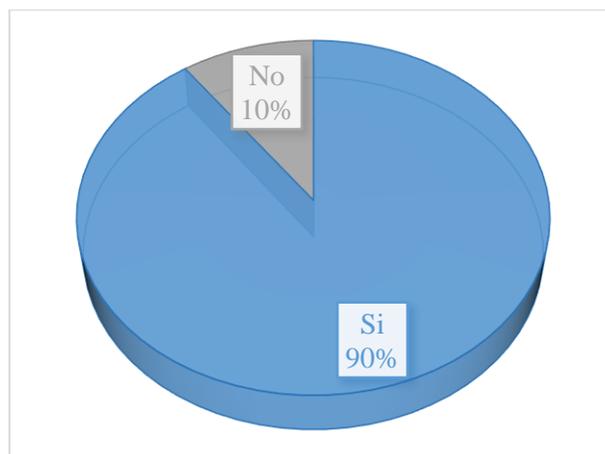


Gráfico 5-2: Reglamentos y manuales

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Del total de encuestas realizadas, se obtuvo que dieciocho personas que representan un 90% manifiestan que la empresa cuenta con reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que norman la conducta y las actividades del personal y dos personas representantes a un 10% no tienen conocimiento claro sobre estos reglamentos y manuales. Esto señala que la mayor parte del personal conoce los documentos que deben considerarse como guías para desempeñar un trabajo de calidad y a su vez el propósito de trabajar de acuerdo con óptimas relaciones y leyes laborales, políticas de seguridad, salud y estándares de calidad.

Pregunta 6. ¿De acuerdo con el cargo que desempeña dentro de la empresa conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

Tabla 7-2: Funciones a desempeñar

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

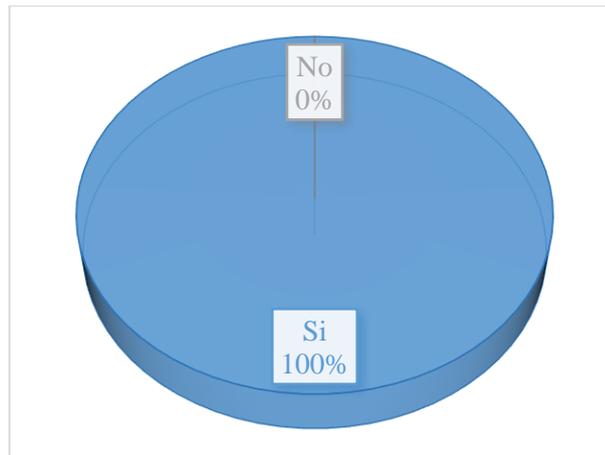


Gráfico 6-2: Funciones a desempeñar

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Del total de las encuestas realizadas al personal, sobre el cargo que desempeña dentro de la empresa el 100% conoce detalladamente sus funciones a desempeñar para llevar a cabo sus actividades que permitan la ejecución del trabajo establecido.

Pregunta 7. ¿Existe un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal en cada área de la empresa?

Tabla 8-2: Seguimiento y control efectivo de las actividades

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

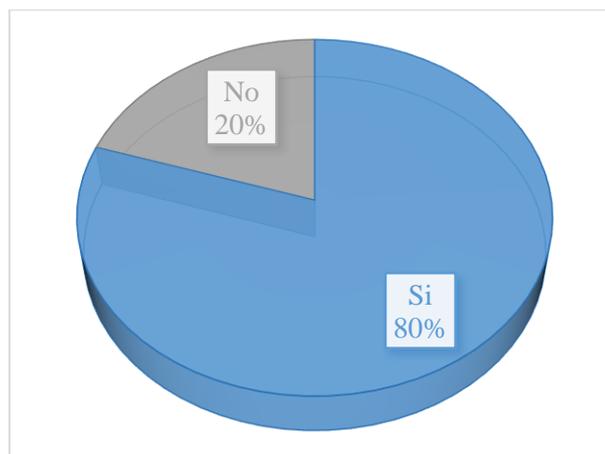


Gráfico 7-2: Seguimiento y control efectivo de las actividades

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De las veinte personas encuestadas, dieciséis manifiestan que existe un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal en cada área de la empresa, esto indica un 80% y cuatro personas manifiestan que este seguimiento y control es muy limitado, así indica un 20%. Esto refiere que en la empresa si establece acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución y vigilancia de las actividades establecidas y a su vez un efectivo control del comportamiento por parte del personal en consecución de las mismas, con esto se trata de proporcionar un entendimiento del progreso de las actividades de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución de las mismas se desvíe gradualmente de la planificación establecida.

Pregunta 8. ¿Recibe usted frecuentemente capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Tabla 9-2: Capacitaciones

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

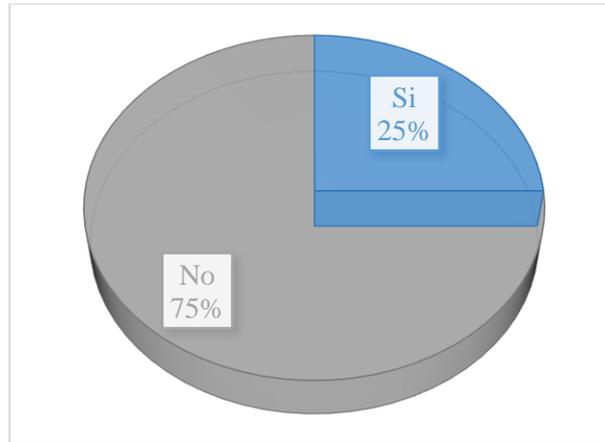


Gráfico 8-2: Capacitaciones

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De la totalidad de los encuestados, cinco personas que representan un 25% manifiestan que reciben con frecuencia capacitaciones para mejorar su desempeño en las funciones que realizan y quince personas que representan el 75% manifiestan que estas capacitaciones son muy limitadas. Por tanto, notamos que en la empresa se cuenta con escasos planes de capacitación para mejorar así la actitud, conocimiento, habilidades y conductas del personal que ayuden a mejorar su desempeño laboral en las actividades que le son otorgadas.

Pregunta 9. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno y oportuno para la toma de decisiones?

Tabla 10-2: Sistema de comunicación interno

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	9	45%
NO	11	55%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

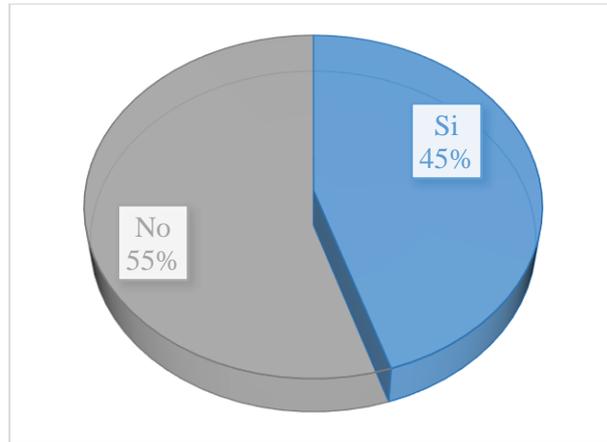


Gráfico 9-2: Sistema de comunicación interno

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De las encuestas realizadas, el 45% de los empleados expresan que la empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno y oportuno para la toma de decisiones, y el 55% manifiesta que no se cuenta con un adecuado sistema, por tanto esto provoca así desconcierto y desinformación entre los empleados, afectando directamente en el rendimiento tanto a nivel individual como grupal dentro de la empresa.

Pregunta 10. ¿Se evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión?

Tabla 11-2: Procesos de adquisición, producción y comercialización

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

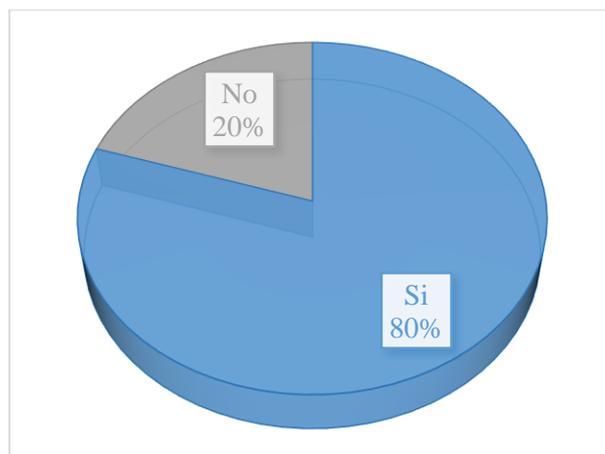


Gráfico 10-2: Procesos de adquisición, producción y comercialización

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Del total de personas encuestadas, dieciséis personas indican que se evalúan permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar alguna decisión, representando un 80% y cuatro personas que representan un 20% indican que estos procesos no se evalúan con pertinencia para que exista un correcto sistema de manejo en cuanto a tomar de decisiones.

Pregunta 11. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión o realiza un análisis que permita evaluar el nivel de gestión?

Tabla 12-2: Indicadores de gestión

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

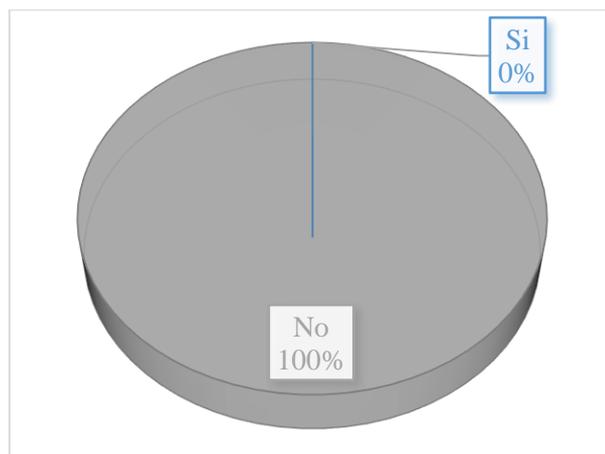


Gráfico 11-2: Indicadores de gestión

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Del total de las encuestas realizadas al personal, el 100% indica que en la empresa no se cuenta con indicadores de gestión ni se realizan análisis que permitan evaluar el nivel de gestión. Por tanto, no se puede medir el rendimiento general de la empresa, generando así incertidumbre en la planificación estratégica ya definida, con los datos que proporcionan estos indicadores se permite realizar ajustes sistemáticos evitando hacer cambios frenéticos para así alcanzar los objetivos.

Pregunta 12. ¿Se ha realizado anteriormente Auditorías de Gestión en la empresa?

Tabla 13-2: Auditorías de Gestión anteriores

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

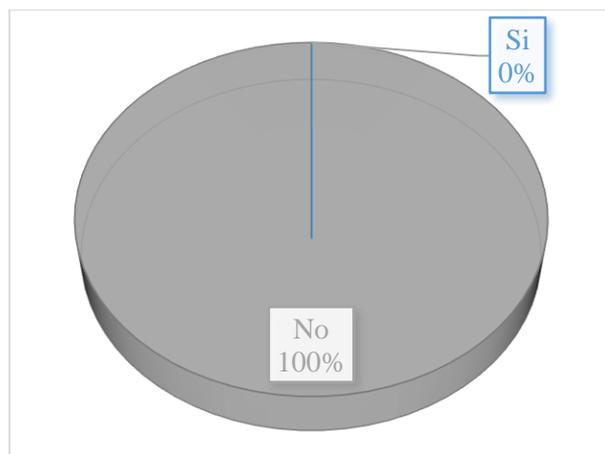


Gráfico 12-2: Auditorías de Gestión anteriores

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

De la totalidad de encuestados, el 100% afirma que anteriormente no se han realizado Auditorías de Gestión que permitan así contribuir con la eficiencia y eficacia de la gestión en la empresa.

Pregunta 13. ¿La ejecución de dichas auditorías ha contribuido en la eficiencia y eficacia de la gestión?

Tabla 14-2: Eficiencia y eficacia de la gestión

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	0	0%
Total	0	0%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

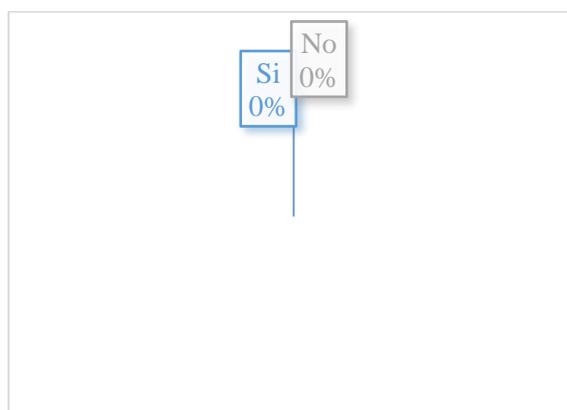


Gráfico 13-2: Eficiencia y eficacia de la gestión

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Como no se han realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en la empresa, entonces no se sabe si con la ejecución de dichas auditorías se ha podido contribuir en la eficiencia y eficacia de la gestión.

Pregunta 14. ¿Considera usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión contribuirá al mejoramiento de procesos internos y una adecuada toma de decisiones?

Tabla 15-2: Aplicación de una Auditoría de Gestión

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021.

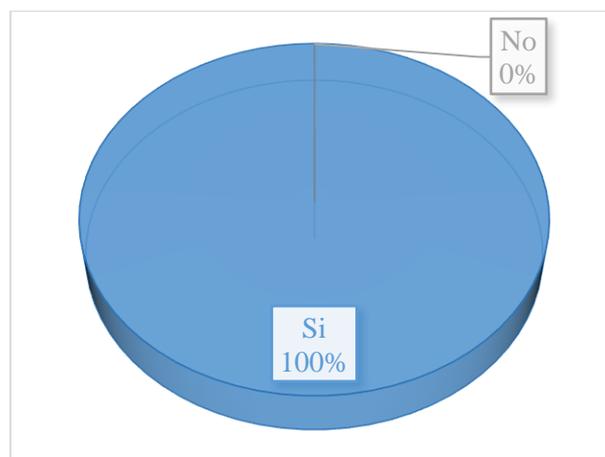


Gráfico 14-2: Aplicación de una Auditoría de Gestión

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Del total de personas encuestadas, el 100% considera que la aplicación de una Auditoría de Gestión en la empresa contribuirá al mejoramiento de procesos internos y una adecuada toma de decisiones, permitiendo además evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se logra los objetivos y se manejan los recursos en consecución de estos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Contenido de la propuesta

TEMA	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO MONTALVO, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2019.
ENTIDAD AUDITADA	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA DEL TRABAJO	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
RESPONSABLE	MS & ASOCIADOS - AUDITORES INDEPENDIENTES
 <p>MS & ASOCIADOS AUDITORES INDEPENDIENTES</p>	
AUTORA	MISHELL ESTEFANÍA SOTO URQUIZO



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



DESCRIPCIÓN	TIPO	REF.
Índice de Papeles de Trabajo	Descriptiva	IPT
Índice de Marcas	Descriptiva	IM
Índice de Referencias	Descriptiva	IR
Programa de Auditoría: Planificación Preliminar	Descriptiva	PA-PP
Carta de Presentación	Descriptiva	CP
Propuesta de Auditoría	Descriptiva	PA
Contrato de Auditoría	Descriptiva	CA
Carta de Compromiso	Descriptiva	CC
Orden de Trabajo	Descriptiva	OT
Visita Preliminar	Descriptiva	VP
Entrevista	Descriptiva	E
Solicitud de Requerimiento de Información	Descriptiva	SRI
Información General	Descriptiva	IG
Notificación de Inicio de Auditoría	Descriptiva	NIA
Memorándum de Planificación	Descriptiva	MP

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



SIGNIFICADO	MARCA
Verificado	√
Debilidad	ⓓ
Evidencia	€
Hallazgo	Ⓜ
Recomendación	R
Incumplimiento de procesos	¥
Inexistencia de documentación	⊖
Sumatoria	Σ

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Archivo Permanente	AP
Índice de Papeles de Trabajo	IPT
Índice de Marcas	IM
Índice de Referencias	IR
Planificación Preliminar	PP
Programa de Auditoría-Planificación Preliminar	PA-PP
Carta de Presentación	CP
Propuesta de Auditoría	PA
Contrato de Auditoría	CA
Carta de Compromiso	CC
Orden de Trabajo	OT
Visita Preliminar	VP
Entrevista	E
Solicitud de Requerimiento de Información	SRI
Información General de la Empresa	IGE
Notificación de Inicio de Auditoría	NIA
Memorándum de Planificación	MP

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

Archivo Corriente	AC
Índice de Papeles de Trabajo	IPT
Planificación Especifica	PE
Programa de Auditoría-Planificación Especifica	PA-PE
Análisis Estratégico	AE
Cuestionario de Control Interno	CCI
Evaluación del Control Interno	ECI
Informe de Control Interno	ICI

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	
Ejecución de la Auditoría	EA
Programa de Auditoría-Ejecución	PA-E
Flujograma de Procesos	FGP
Indicadores de Gestión	IG
Hoja de Hallazgos	HH
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
Comunicación de Resultados	CR
Programa de Auditoría-Comunicación	PA-C
Notificación de Lectura de Informe Final	NL-IF
Carta de Presentación Final	CPF
Informe Final	IF
Acta de Lectura de Informe Final	AL-IF
Plan de Acción	PLA
EQUIPO DE TRABAJO	
Mishell Estefanía Soto Urquiza	M.E.S.U

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Objetivo General:

Posibilitar el proceso de familiarización con el entorno general de la empresa, mediante la identificación de las actividades regulares para la planificación de la presente auditoría.

Objetivos Específicos:

- Reunir información pertinente mediante la visita preliminar y entrevista al gerente con el fin de saber la situación actual de la empresa Grupo Montalvo.
- Elaborar el memorándum de planificación que permita la ejecución de manera objetiva y puntual del trabajo de Auditoría de Gestión.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore la carta de presentación	CP	M.E.S.U	1/02/21
2	Elabore la propuesta de auditoría	PA	M.E.S.U	1/02/21
3	Elabore el contrato de auditoría	CA	M.E.S.U	2/02/21
4	Realice la carta de compromiso	CC	M.E.S.U	4/02/21
5	Realice la orden de trabajo	OT	M.E.S.U	5/02/21
6	Redacte la narrativa de la visita preliminar	VP	M.E.S.U	8/02/21
7	Redacte la entrevista realizada al gerente	E	M.E.S.U	9/02/21
8	Prepare la solicitud de requerimiento de información	SRI	M.E.S.U	9/02/21
9	Recepte la información general de la empresa	IGE	M.E.S.U	10/02/21
10	Realice la notificación de inicio de auditoría	NIA	M.E.S.U	11/02/21
11	Elabore el memorándum de planificación	MP	M.E.S.U	12/02/21

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 01 de febrero del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

Reciba un cordial y atento saludo, deseándole éxitos en cada una de sus actividades diarias, me es grato dirigirme a usted con el propósito de poner a consideración la propuesta de presentación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión al Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el período 2019, misma que tiene como finalidad determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

El equipo de trabajo de MS & Asociados - Auditores Independientes, conformado por personas capacitadas con una vasta experiencia y profesionalismo pone a su disposición los servicios profesionales de Auditoría de Gestión, y a la vez solicita de su colaboración y cooperación para acceder a la información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 01 de febrero del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

De nuestra consideración

Tenemos el agrado de remitir la propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión para el período 2019, misma que ha sido elaborada para cumplir con los requerimientos y disposiciones legales que regulan las actividades de la empresa Grupo Montalvo.

1. Objetivo

Efectuar una auditoría de gestión al Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019, mediante la aplicación de instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

2. Naturaleza

La naturaleza de la Auditoría de Gestión integra el control interno y la gestión.

3. Alcance

El alcance de la Auditoría de Gestión comprende la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los procesos de control interno y toma de decisiones de la empresa Grupo Montalvo correspondiente al período 2019.

4. Plazo

El plazo para la ejecución de la Auditoría de Gestión es de sesenta días laborables, contados a partir del primer día hábil a la firma del contrato.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



5. Metodología del trabajo

5.1. Fase de planeación

Se realiza un estudio previo de los elementos que caracterizan a la organización sujeta a evaluación, tales como: la estructura organizativa, procesos de producción o servicios, composición del personal, sistema de control interno, entre otros. De este modo, se sientan las bases para el correcto desarrollo del resto de las fases.

5.2. Fase de ejecución

Se comienza con la aplicación de procedimientos de auditoría, los cuales contribuirán a la obtención de hallazgos y evidencia. Al mismo tiempo, se confecciona el programa de auditoría que será empleado en la investigación y análisis, de manera que permita evaluar la administración.

5.3. Fase de comunicación de resultados

Al finalizar el proceso de auditoría, se emiten el informe final con el objetivo de brindar los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones pertinentes. Se señala lo esencial y más relevante para la administración de acuerdo con los errores y desviaciones detectados.

5.4. Fase de seguimiento

Permite conocer y reevaluar a la propia administración de la empresa, en correspondencia con los hallazgos expuestos y las recomendaciones brindadas, de modo que se corrobore si se ha logrado un aprendizaje organizacional sobre la base de los resultados de la auditoría realizada.

6. Equipo de Auditoría

El equipo de trabajo para los correspondientes efectos está integrado por:

- **Supervisor:** Ing.
- **Jefe de Equipo:** Ing.
- **Auditora:** Srta. Mishell Estefanía Soto Urquizo

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

7. Producto a entregar

Se entregará al final de la ejecución de trabajo el Informe Final de Auditoría de Gestión.

8. Cronograma general

A continuación, se detallan las actividades generales a realizarse mediante el siguiente cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	MESES							
		FEBRERO				MARZO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Planificación Preliminar								
2	Planeación								
3	Ejecución								
4	Comunicación de Resultados								

Por la presente, agradecemos la confianza brindada.

Atentamente,

Ing.

SUPERVISOR MS & ASOCIADOS

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la ciudad de Ambato, a los dos días del mes de febrero del año dos mil veinte y uno, comparecen por una parte el Señor Ricardo Montalvo Rafael en calidad de Gerente General de la empresa Grupo Montalvo, en lo sucesivo denominado EL CONTRATANTE; y por otra parte el Ingeniero en calidad de representante legal de la firma auditora MS & Asociados, que en lo sucesivo se denominará EL CONTRATISTA; quienes convienen celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, de conformidad a las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Objeto. El Contratista se obliga a efectuar la Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, del período 2019, de acuerdo con lo establecido por la ley y conforme a la propuesta presentada al Contratante.

SEGUNDA.- Plazo. El tiempo estipulado para la entrega del Informe Final de Auditoría de Gestión, es de sesenta días laborables, contados a partir del primer día hábil a la firma del presente contrato; permitiéndose extender el plazo determinado de existir alguna causa fortuita o de fuerza mayor previamente comprobado y aceptado por la empresa.

TERCERA.- Valor y Forma de pago. Por mutuo acuerdo las partes estipulan el valor de dos mil 00/100 dólares americanos (\$2000,00) más IVA, por concepto de los servicios profesionales prestados, divididos en tres partes de pago: el 20% en la suscripción del presente contrato, el 50% al término de la ejecución de la auditoría y el 30% en la entrega del informe final.

CUARTA.- Horario de Trabajo. No se instaura un horario fijo para el trabajo de Auditoría de Gestión, en vista de que se sujetara al cronograma, compromisos y exigencias conforme se vayan desplegando las actividades.

QUINTA.- Confidencialidad.- Toda la información que suministro la empresa Grupo Montalvo, es de uso exclusivo para la ejecución del trabajo de Auditoría de Gestión y no podrá ser divulgada a terceros. El equipo de trabajo conserva el derecho total de mantener sigilo profesional en el manejo de la información proporcionada, salvo autorización expresa por escrito de la autoridad competente.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

SEXTA.- Obligaciones del Contratante. El Contratante se compromete a proporcionar toda la información y documentación solicitada, contar con la disposición de los empleados ante las exigencias del contratista, además de cumplir con las obligaciones derivadas del presente contrato.

SÉPTIMA.- Obligaciones del Contratista. El Contratista se compromete única y exclusivamente a ejecutar las actividades establecidas en la propuesta de Auditoría de Gestión entregada al Contratante.

OCTAVA.- Lugar de Prestación del Servicio. Para efectos de este contrato, el servicio de Auditoría de Gestión contratado se prestará en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

NOVENA.- Domicilio. La empresa Grupo Montalvo declara domicilio principal la Calle Galileo Ferrari S/N - Vía a Tiugua, Parroquia Picaihua del cantón Ambato, en donde se recibirá toda clase de comunicaciones, notificaciones y correspondencia en general.

Para constancia, aprobación y legislación de las estipulaciones antes descritas, firman las partes por duplicado.

Sr. Ricardo Montalvo
GERENTE GENERAL
GRUPO MONTALVO

Ing.
REPRESENTANTE LEGAL
MS & ASOCIADOS

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 04 de febrero del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

De mi consideración

Reciba usted un cordial y atento saludo, me permito informarle con la presente, que después de presentar la propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión y haber sido aceptada, MS & Asociados nos comprometemos a la ejecución de una Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019, la cual se realizara con el fin de evaluar la gestión administrativa, mediante la aplicación de varios instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

Dicha ejecución se fundamenta en normas de auditoría que permitirán obtener evidencia objetiva y razonable, que servirá como sustento en la emisión de conclusiones y recomendaciones que serán plasmadas en el Informe Final. Del mismo modo solicito la colaboración del personal y la entrega de información y documentación requerida para efectos de la realización de la Auditoría.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

ORDEN DE TRABAJO N° 001-AG-GM-2021

Ambato, 05 de febrero del 2021

Ingeniero.

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente.-

De conformidad al plan de actividades estipuladas en la propuesta de auditoría y después de haber firmado el respectivo contrato entre las partes, sírvase realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, durante el período comprometido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2019, haciendo hincapié a la responsabilidad y pertinencia en la ejecución de dicho trabajo.

El equipo de trabajo estará conformado por la Ingeniera como Supervisor de Equipo, el Ingeniero como Jefe de Equipo y Señorita Mishell Estefanía Soto Urquiza como Auditora.

El tiempo estimado para la ejecución del presente trabajo es de sesenta días laborables, en cumpliendo a la evaluación de la gestión administrativa, mediante la aplicación de instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones, incluyendo la elaboración del Informe Final y comunicación de los resultados.

Atentamente,

Ing.

SUPERVISOR MS & ASOCIADOS

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

En la ciudad de Ambato, a los ocho días del mes de febrero del año dos mil veinte y uno, siendo las 09h00 a.m., se realizó la visita preliminar a las instalaciones de la empresa Grupo Montalvo, ubicada en la calle Galileo Ferrari S/N - Vía A Tiugua.

Debido a la situación actual que se atraviesa mundialmente por la pandemia, al momento de ingresar a la empresa, un guardia de seguridad toma la temperatura y desinfecta a cada persona que llega a las instalaciones, además anota sus nombres y número de cedula, del mismo modo para los empleados el guardia lleva un registro manual de sus nombres, hora de ingreso y salida. Las instalaciones donde funciona la empresa son propias, esta cuenta con un espacio físico suficientemente amplio y está dividida en áreas específicas a sus funciones para el correcto desempeño de cada una de las actividades.

El horario de trabajo tanto para el área administrativa y operativa es de 08h30 a 17h00, cabe mencionar que cuando existe sobreproducción el área operativa trabaja en tres jornadas: diurna 06h00 a 14h00, vespertina 14h00 a 22h00 y nocturna 22h00 a 06h00; el registro de ingreso y salida se controla mediante reloj biométrico instalado en puerta de ingreso al área de producción. Además se observa que la mayoría de los empleados cumplen en puntualidad con sus horarios, y con la otra parte de empleados se observa un promedio de atraso de 10 minutos, esto es sancionado con un descuento proporcional a sus atrasos recurrentes.

Cada una de las personas que laboran en la empresa respeta el respectivo uso del uniforme y la adecuada utilización de mascarillas como medida de bioseguridad. De igual manera todos los empleados cuentan con las herramientas y recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento de sus funciones, así mismo se evidencia que en las áreas de trabajo rige el orden y la limpieza.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Objetivo: Recabar información previa por medio de una entrevista al gerente de la empresa Grupo Montalvo para definir los puntos a evaluarse en la presente Auditoría.

Entrevistado: Sr. Ricardo Montalvo

Cargo: Gerente General

Fecha: 9 de febrero de 2021

Hora: 11h00 a.m.

Entrevistadora: Srta. Estefanía Soto

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo está conformada la empresa?

Grupo Montalvo actualmente está conformada por dos socios, mi persona Ricardo Montalvo y mi hermana Ketty Montalvo.

2. ¿Cuánto tiempo usted desempeña el cargo de gerente general?

Yo desempeño el cargo de gerente general desde que iniciamos el negocio, es decir 8 años.

3. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección del personal?

Nosotros cuando requerimos de personal publicamos en el periódico, las personas envían sus currículos vitae y aquí se reciben los mismos, estos son analizados en base a su experiencia, su grado de instrucción pero más que nada su experiencia.

4. ¿De qué manera se dan a conocer las funciones que desempeñara cada empleado?

De acuerdo con nuestro organigrama y manual de funciones el personal sabe que es lo que tiene que hacer, ya sea en el área contable, financiera, en el área comercial o de producción. Al personal se le da a conocer las funciones específicas que desarrollara dentro del puesto al cual fue contratado.

5. ¿Considera usted que el personal actual posee el perfil idóneo para el cargo a desempeñar?

Si, efectivamente es por eso por lo que en el reclutamiento nos fijamos en su experiencia de la mano de su grado de instrucción para que desempeñe el cargo al cual va a ser contratado adecuadamente.

6. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación al desempeño del personal que labora en la empresa?

Si se evalúa cada 6 meses, y la persona encargada de realizar estas evaluaciones es el Ingeniero Moisés contador de nuestra empresa.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

7. ¿Existe un plan de capacitaciones al personal, cada que tiempo las realizan?

Como tal un plan de capacitación no, pero se trata en lo posible de realizar algún tipo de capacitación a los jefes de cada área tanto administrativa como operativa.

8. ¿Los empleados conocen la misión, visión, valores corporativos de la empresa?

Por supuesto todos conocen, nosotros una vez al mes tenemos una charla motivacional donde se le indica al personal todos los valores que debemos poner en práctica, para que exista compañerismo, como sabemos siempre existe esos roces en donde unos se llevan y otros no, siempre tratamos nosotros de que el personal este tranquilo y se guíen en base a valores que permitan tener un buen ambiente de trabajo.

9. ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la empresa?

Como le comentaba siempre va a existir esos contratiempos entre el personal, y nosotros para tratar que todo se resuelva y se lleven aparte de estas charlas organizamos algún partidito de futbol para confraternizar al personal y estar más unidos.

10. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno, manual de procedimientos y políticas?

Si tenemos y también se le da a conocer al personal cada uno de estos, porque en el reglamento interno constan las cosas que están permitidas o no hacerlas, es decir incumplimiento, faltas y todo. Tienen el reglamento y está firmado con el precepto de que ellos estén informados.

11. ¿Cree usted que la infraestructura con la que cuenta la empresa es idónea para el desarrollo de las actividades?

Si actualmente la empresa cuenta con una infraestructura adecuada, como vemos el espacio es muy amplio para permitir realizar todas nuestras actividades de una forma correcta y ordenada.

12. ¿Se ha ejecutado antes alguna Auditoría de Gestión en la empresa?

No, es la primera vez que se realizara este tipo de trabajo en nuestra empresa

13. ¿Cree que es necesario que se ejecute una auditoría de gestión en la empresa, por qué?

Claro que sí, siempre es necesario porque ahí podemos ver parámetros de cómo estamos trabajando en cada área, en cada función que se desarrolla y esto nos ayudara a mejorar en lo que sea requerido.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 09 de febrero del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

Con un cordial y atento saludo, me dirijo a usted con el fin de expresarle, como bien es de su conocimiento la firma auditora MS & Asociados, ha asumido el sólido compromiso de efectuar la Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, período 2019, de forma responsable, pertinente y transparente.

Por tal razón, solicito de la manera más comedida facilite la siguiente información:

- Reseña histórica
- Cultura corporativa
- Políticas de la empresa
- Reglamento interno
- Manual de funciones y procedimientos
- FODA institucional
- Listado del personal
- Organigrama estructural

Enviar la documentación solicitada a nuestra oficina ubicada en la ciudad de Ambato calle Joaquín Lalama y Bolívar, en caso de que no se disponga de la información requerida, se deberá señalar las razones por las cuales no se cuenta con la misma.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Reseña histórica:

Grupo Montalvo, es una empresa que pertenece al sector del calzado de la provincia de Tungurahua, dedicada a la fabricación y comercialización de suelas en P.V.C. Expanso y T.R. Inicialmente, no era una empresa de elaboración de productos, sino un comercio de importación de suelas traídas desde Colombia, Perú y Bolivia; desde el año 2013, se inicia la actividad económica con un taller personal del Sr. Desiderio Aquino Montalvo siendo el propietario y accionista mayoritario, junto con sus dos hijos y accionistas el Sr. Ricardo Montalvo y la Sra. Ketty Montalvo, quienes después del fallecimiento del Sr. Desiderio toman la dirección de la empresa.

Actualmente cuenta con dos establecimientos, el área administrativa y de producción se encuentra ubicada en la parroquia Picaihua en calle Galileo Ferrari y el área de ventas ubicada en el centro de la ciudad de Ambato en la Av. Fernández y Rocafuerte, además laboran un total de veinte personas dentro de la empresa, los mismos que cumplen sus funciones en el horario de trabajo de 8 horas, y cuando existe sobreproducción en dos o hasta tres jornadas diurna, vespertina y nocturna. Se producen y comercializan varios tipos de suelas de calzado, entre ellas deportivas, casuales, formales, informales e industriales, cumpliendo con todos los estándares de calidad que demandan los clientes, de igual forma se cuentan con diseños exclusivos que van de acuerdo con la moda y tendencias del mercado.

Durante estos años de labores Grupo Montalvo ha avanzado en el conocimiento de negocios y comercio, empezando aprovechar la experiencia de sus trabajadores logrando los más altos estándares de productividad, calidad y servicio al cliente.

Misión:

Producir suelas de alta calidad a precios competitivos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, promoviendo el desarrollo de la empresa, los empleados y la sociedad.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Visión:

Obtener prestigio a nivel nacional e internacional como una empresa innovadora de confianza y credibilidad, ofreciendo suelas de calidad y excelencia en servicio al cliente, respetando y cuidando el medio ambiente.

Valores corporativos:

- Perseverancia
- Respeto
- Ética
- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Imparcialidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Innovación
- Solidaridad

Productos y Servicios:

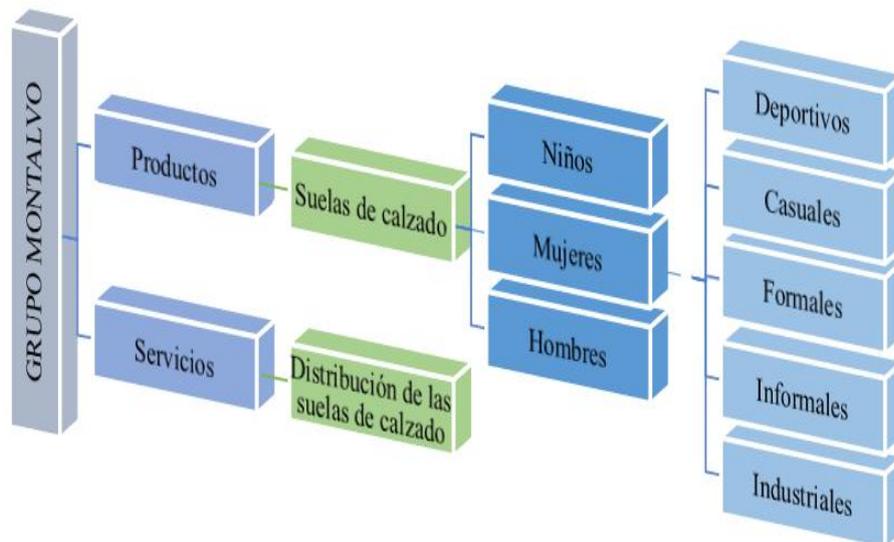


Gráfico 15-3: Productos y Servicios

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

FODA institucional:

Tabla 16-3: FODA institucional

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Garantía en la calidad de los productos - Confianza mutua con clientes y colaboradores - Experiencia en la elaboración de suelas de calzado - Vehículo propio para la entrega de mercadería - Excelente ubicación de la fabrica - Infraestructura propia - Competitividad en precios 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado en continuo crecimiento - Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos - Facilidad de ampliación de la fábrica por la amplitud del terreno - Mercado insatisfecho - Lealtad de los clientes con la empresa - Posibilidad de expandirse en el mercado nacional
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral inadecuado - Débil comunicación interna - Falta de programas de capacitación - Desperdicio de recursos - Falta de planeación estratégica a largo plazo - Retraso en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia posicionada en el mercado - Inestabilidad política - Implementación de nuevos impuestos en el país - Escasez de materia prima - Incremento en el precio de materia prima - Cambios en los gustos de los consumidores

Nota: Adaptado de Análisis financiero y estrategias empresariales, un estudio a la empresa industrial Grupo Montalvo en el primer semestre del año 2015, por C. Martínez, 2016, p. 111. Derechos de autor 2016 por Free Press.

Organigrama estructural:

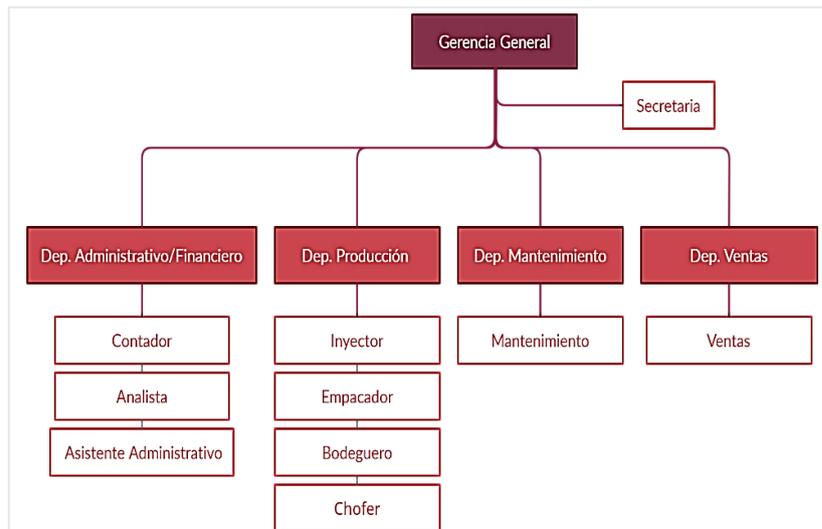


Gráfico 16-3: Organigrama estructural

Realizado por: Soto, Estefanía, 2021

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Listado del personal:

1. Montalvo Rafael Ricardo German
2. Montalvo Rafael Ketty Rosemary
3. Valverde Montalvo Jean Pierre Alexander
4. Albán Chico Gabriela Fernanda
5. Martínez Gavilanes Carolina Mercedes
6. López Carrillo Moisés Gustavo
7. Manobanda Sánchez Vicente Javier
8. Mori Anacleto Segundo Rubén
9. Lescano Tipan Alex Enrique
10. Gabilanes Sigcha Ángel Tobías
11. Caguana Chango Christian Santiago
12. Caguana Muquinche Edison Roberto
13. Fiallos Carrasco Mauricio Javier
14. Jurado Salazar Lener
15. Manobanda Supe Juan Daniel
16. Poaquiza Chisag Kleber Ubaldo
17. Muilema Sailema Alex Paul
18. Rocano Sailema Diego Fabricio
19. Portilla Arce Cesar Rolando
20. Manobanda Supe Segundo Alfonso

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 11 de febrero del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la firma auditora MS & Asociados, a través de la presente nos permitimos informarle que se iniciará con el trabajo de Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Se plantea como objetivo la evaluación de la gestión administrativa de la empresa Grupo Montalvo, mediante la aplicación de instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

Para efectos de la ejecución del presente trabajo se requiere de la colaboración de todo el personal a fin de recabar información necesaria para su desarrollo.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Ing.

SUPERVISOR MS & ASOCIADOS

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

ENTIDAD: Grupo Montalvo

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Enero - Diciembre 2019

1. ANTECEDENTES

En la empresa Grupo Montalvo anteriormente no se han realizado Auditorías de Gestión.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, se efectuará de acuerdo con el contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría de gestión y a la orden de trabajo N° 001-AG-GM-2021, para la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa mediante la aplicación de varios instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Conocer las respectivas actividades y procedimientos de Grupo Montalvo a través de la visita preliminar y la aplicación del COSO III para la correcta ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Analizar la actual situación de Grupo Montalvo mediante la aplicación de técnicas y procesos propios de auditoría con el fin de desarrollar los correspondientes hallazgos detectados.
- Socializar pertinentemente las conclusiones y recomendaciones del Informe Final de Auditoría de Gestión para apoyar así el proceso de toma de decisiones en Grupo Montalvo.

4. ALCANCE

El alcance de la Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo comprende la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los procesos de control interno y toma de decisiones correspondiente al período 2019.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



5. BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social

6. PRINCIPALES ACTIVIDADES

Fabricación y comercialización de suelas en P.V.C. Expanso y T.R.

7. RECURSOS HUMANOS

El equipo de trabajo para los correspondientes efectos está integrado por:

Nombre	Cargo
Ing.	Supervisor
Ing.	Jefe de Equipo
Srta. Mishell Estefanía Soto Urquizo	Auditora

8. RECURSOS MATERIALES

Se utilizarán los siguientes materiales para el desarrollo de la presente auditoría:

Descripción	Cantidad
Resma de papel bond	2
Lápices	2
Esferos	2
Borrador	2
Carpetas	3
Perforadora	1
Grapadora	1
Caja de grapas	2

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



9. RECURSOS TECNOLÓGICOS

En el transcurso de la presente auditoría se utilizarán los siguientes recursos:

Descripción	Cantidad
Computador	3
Flash memory	1
Internet	1
Impresora	1

10. TIEMPO ESTIMADO

El plazo estimado para la ejecución de la Auditoría de Gestión es de sesenta días laborables, contados a partir del primer día hábil a la firma del contrato.

11. CRONOGRAMA

Se detallan las actividades generales a realizarse mediante el siguiente cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	MESES							
		FEBRERO				MARZO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Planificación Preliminar								
2	Planeación								
3	Ejecución								
4	Comunicación de Resultados								

Ing.
SUPERVISOR

Srta. Estefanía Soto
AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



DESCRIPCIÓN	TIPO	REF.
Índice de Papeles de Trabajo	Descriptiva	IPT
Programa de Auditoría-Planificación Especifica	Descriptiva	PA-PE
Análisis Estratégico	Analítica	AE
Cuestionario de Control Interno	Analítica	CCI
Evaluación del Control Interno	Analítica	ECI
Informe de Control Interno	Descriptiva	ICI
Programa de Auditoría-Ejecución	Descriptiva	PA-E
Flujograma de Procesos	Descriptiva	FGP
Indicadores de Gestión	Analítica	IG
Hoja de Hallazgos	Descriptiva	HH
Notificación de Lectura de Informe Final	Descriptiva	NL-IF
Carta de Presentación Final	Descriptiva	CPF
Informe Final	Descriptiva	IF
Acta de Lectura de Informe Final	Descriptiva	AL-IF
Plan de Acción	Descriptiva	PLA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Objetivo General:

Evaluar el sistema de control interno de la empresa Grupo Montalvo por medio de la aplicación del COSO III para establecer así los niveles de confianza y riesgo que tiene la misma.

Objetivos Específicos:

- Efectuar el diagnóstico situacional mediante un análisis estratégico para conocer el entorno dentro del cual funciona Grupo Montalvo.
- Aplicar los respectivos cuestionarios de control interno, mediante el método COSO III para detectar las falencias dentro de la entidad.
- Emitir acciones correctivas necesarias para mejorar el sistema de control interno y consigo efectuar una toma de decisiones oportuna, en base a los hallazgos encontrados.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	ELABORAD O POR	FECHA
1	Realice el análisis estratégico	AE	M.E.S.U	15/02/21
2	Ejecute los cuestionarios de control interno para los componentes del COSO III	CCI	M.E.S.U	19/02/21
3	Efectué la evaluación al control interno	ECI	M.E.S.U	26/02/21
4	Redacte el informe de control interno	ICI	M.E.S.U	01/03/21

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Matriz FODA

Nº	FORTALEZAS	Nº	OPORTUNIDADES
F1	Garantía en la calidad de los productos	O1	Mercado en continuo crecimiento
F2	Confianza mutua con clientes y colaboradores	O2	Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos
F3	Experiencia en la elaboración de suelas de calzado	O3	Facilidad de ampliación de la fábrica por la amplitud del terreno
F4	Vehículo propio para la entrega de mercadería	O4	Mercado insatisfecho
F5	Excelente ubicación de la fábrica	O5	Lealtad de los clientes con la empresa
F6	Infraestructura propia	O6	Posibilidad de expandirse en el mercado nacional
F7	Competitividad en precios	O7	Adquisición de nuevas tecnologías
Nº	DEBILIDADES	Nº	AMENAZAS
D1	Ambiente laboral inadecuado	A1	Competencia posicionada en el mercado
D2	Débil comunicación interna	A2	Inestabilidad política
D3	Falta de programas de capacitación	A3	Implementación de nuevos impuestos en el país
D4	Desperdicio de recursos	A4	Escasez de materia prima
D5	Falta de planeación estratégica a largo plazo	A5	Incremento en el precio de materia prima
D6	Retraso en la producción	A6	Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Matriz de Correlación Fortalezas y Oportunidades

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		
		Mercado en continuo crecimiento	Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos	Facilidad de ampliación de la fábrica por la amplitud del terreno	Mercado insatisfecho	Lealtad de los clientes con la empresa	Posibilidad de expandirse en el mercado nacional	Adquisición de nuevas tecnologías	Σ TOTAL	%
F1	Garantía en la calidad de los productos	3	1	3	3	5	5	5	25	16,78
F2	Confianza mutua con clientes y colaboradores	3	1	1	3	5	3	1	17	11,41
F3	Experiencia en la elaboración de suelas de calzado	5	1	3	5	5	3	3	25	16,78
F4	Vehículo propio para la entrega de mercadería	3	1	3	5	3	5	1	21	14,09
F5	Excelente ubicación de la fabrica	3	1	5	3	3	3	1	19	12,75
F6	Infraestructura propia	5	3	5	1	1	3	1	19	12,75
F7	Competitividad en precios	5	1	1	5	5	3	3	23	15,44
Σ TOTAL		27	9	21	25	27	25	15	149	100%
%		18,12	6,04	14,09	16,78	18,12	16,78	10,07	100%	

Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ TOTAL	%
		Competencia posicionada en el mercado	Inestabilidad política	Implementación de nuevos impuestos en el país	Escasez de materia prima	Incremento en el precio de materia prima	Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores		
D1	Ambiente laboral inadecuado	3	3	3	3	1	1	14	13,46
D2	Débil comunicación interna	1	3	3	5	5	3	20	19,23
D3	Falta de programas de capacitación	5	1	3	3	3	3	18	17,31
D4	Desperdicio de recursos	1	1	1	5	3	3	14	13,46
D5	Falta de planeación estratégica a largo plazo	3	1	3	5	5	3	20	19,23
D6	Retraso en la producción	1	3	3	5	3	3	18	17,31
	Σ TOTAL	14	12	16	26	20	16	104	100%
	%	13,46	11,54	15,38	25,00	19,23	15,38	100%	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Matriz Priorizada FODA

Nº	FORTALEZAS
1	Garantía en la calidad de los productos
2	Experiencia en la elaboración de suelas de calzado
3	Competitividad en precios
4	Vehículo propio para la entrega de mercadería
5	Excelente ubicación de la fabrica
6	Infraestructura propia
7	Confianza mutua con clientes y colaboradores
Nº	OPORTUNIDADES
1	Mercado en continuo crecimiento
2	Lealtad de los clientes con la empresa
3	Posibilidad de expandirse en el mercado nacional
4	Mercado insatisfecho
5	Facilidad de ampliación de la fábrica por la amplitud del terreno
6	Adquisición de nuevas tecnologías
7	Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos
Nº	DEBILIDADES
1	Débil comunicación interna
2	Falta de planeación estratégica a largo plazo
3	Falta de programas de capacitación
4	Retraso en la producción
5	Ambiente laboral inadecuado
6	Desperdicio de recursos
Nº	AMENAZAS
1	Escasez de materia prima
2	Incremento en el precio de materia prima
3	Implementación de nuevos impuestos en el país
4	Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
5	Competencia posicionada en el mercado
6	Inestabilidad política

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Matriz de Perfil Estratégico Interno

Aspectos Internos	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
FORTALEZAS					
Garantía en la calidad de los productos					.
Experiencia en la elaboración de suelas de calzado					.
Competitividad en precios					.
Vehículo propio para la entrega de mercadería				.	
Excelente ubicación de la fabrica				.	
Infraestructura propia					.
Confianza mutua con clientes y colaboradores				.	
DEBILIDADES					
Débil comunicación interna	.				
Falta de planeación estratégica a largo plazo	.				
Falta de programas de capacitación		.			
Retraso en la producción	.				
Ambiente laboral inadecuado	.				
Desperdicio de recursos		.			
Σ TOTAL	4	2	0	3	4
PORCENTAJE	30,8%	15,4%	0%	23,1%	30,8%

Análisis:

Se evidencia que la empresa Grupo Montalvo cuenta con un perfil estratégico interno aceptable y favorable ya que la misma tiene grandes fortalezas como la garantía ofrecer productos de muy buena calidad, la experiencia que ha ganado a través de los años en la elaboración de sus productos, además de contar con un vehículo propio que ayuda a la entrega de mercadería generando así que exista competitividad en los precios del mercado. Por otro lado en los aspectos que se debe enfatizar es reforzar la comunicación interna y el ambiente laboral, crear planes de capacitación y con ello estrategias a largo que permitan un mejoramiento en la producción para así también evitar el desperdicio de recursos.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Matriz de Perfil Estratégico Externo

Aspectos Externos	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
OPORTUNIDAD					
Mercado en continuo crecimiento					.
Lealtad de los clientes con la empresa					.
Posibilidad de expandirse en el mercado nacional					.
Mercado insatisfecho					.
Facilidad de ampliación de la fábrica por la amplitud del terreno				.	
Adquisición de nuevas tecnologías					.
Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos				.	
AMENAZA					
Escasez de materia prima	.				
Incremento en el precio de materia prima		.			
Implementación de nuevos impuestos en el país	.				
Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores		.			
Competencia posicionada en el mercado	.				
Inestabilidad política	.				
Σ TOTAL	4	2	0	2	5
PORCENTAJE	30,8%	15,4%	0%	15,4%	38,5%

Análisis:

La empresa Grupo Montalvo refleja un perfil estratégico externo lleno de oportunidades que se pueden aprovechar para permitir que esta crezca en todos los ámbitos, como el mercado en continuo crecimiento, la lealtad de los clientes, la posibilidad de expandirse en el mercado nacional y la adquisición de nuevas tecnologías. Por otra parte, se debe tener un mayor cuidado con las amenazas que rodean a la empresa como la escasez de materia prima, los cambios que pueden surgir en los gustos y preferencias de los consumidores, la implantación de nuevos impuestos o la competencia ya posicionada en el mercado.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL

Principio: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	Se cuenta con un código de ética que defina los estándares de conducta en la entidad	x		
2	El código de ética es difundido mediante reuniones para explicar su contenido	x		
3	Se enfatiza en la entidad la importancia de la integridad y comportamiento ético	x		Se realizan reuniones una vez al mes para enfatizar la importancia de la integridad y comportamiento ético en la entidad
4	La conducta contraria al código de ética de la entidad es sancionada	x		Es sancionada mediante multas
5	Las faltas disciplinarias a la integridad y valores éticos identificadas son corregidas de manera oportuna	x		
6	La misión, visión y valores de la entidad se encuentran en afiches o carteles ubicados en un lugar visible para todos los empleados		x	D1: no han sido colocados en ningún lugar para que sean visualizados por los empleados
Principio: Las autoridades demuestran independencia de la dirección y ejercen la supervisión del desempeño del sistema de control interno.				
7	La entidad cuenta con un reglamento interno	x		Es difundido cuando el personal ingresa a la entidad y ellos cuentan además con una copia del reglamento
8	Existe un manual de funciones que determine las actividades de cada empleado en la entidad	x		
9	La estructura organizacional de la entidad está definida con claridad manifestando las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia	x		
10	Existe una adecuada asignación de responsabilidades dentro de la entidad	x		
11	Existen procedimientos implementados para la promoción, selección e introducción del personal	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
12	Los empleados tiene la suficiente formación profesional y experiencia necesaria para desenvolverse dentro de su cargo	x		Todo el personal cuenta con la suficiente experiencia para desenvolverse en sus funciones
13	Se determina un responsable para el seguimiento regular de los objetivos y metas dispuestas en las diferentes áreas de la entidad	x		Cada área tiene un responsable
14	Se cuenta con el personal suficientemente óptimo y capaz para el correcto desenvolvimiento organizacional	x		
15	Se evalúa el desempeño de los funcionarios de la entidad	x		Se evalúa el desempeño cada 6 meses
16	La máxima autoridad se encarga de establecer los procedimientos sobre el control interno	x		
17	Se supervisa el diseño, implementación y cumplimiento del control interno en la entidad	x		
18	Se realiza evaluaciones al desempeño y cumplimiento de objetivos previstos	x		
19	Existen mecanismos que permitan al personal de la entidad presentar propuestas o recomendaciones	x		
20	En la entidad se analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de objetivos	x		
21	Existen procedimientos que permitan monitorear las actividades dentro de la entidad	x		
Principio: La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.				
22	Se toma en cuenta a todas las estructuras de la entidad para apoyar el logro de objetivos	x		
23	Se establecen líneas de reporte que permitan el flujo de información y la ejecución de autoridad y responsabilidad para la gestión de actividades	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
24	Se define apropiadamente la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades	x		
25	La entidad cuenta con una adecuada segregación de funciones	x		
26	La administración conserva su autoridad sobre decisiones relevantes tomadas en la entidad	x		
Principio: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.				
27	El personal conoce los objetivos de la entidad y la importancia del desarrollo de sus funciones en la consecución de estos	x		
28	Existen mecanismos que permitan la revisión y actualización de procesos en función a las expectativas de la entidad	x		
29	En la entidad se revisa y evalúa de manera periódica el desempeño del personal	x		Se evalúa cada 6 meses
30	La evaluación de desempeño dota de información necesaria para tomar medidas correctivas y mejorar el desempeño del personal	x		
31	Existe un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de competencias del personal		x	D2: no se ha implementado un plan de capacitaciones
32	El plan de capacitación se direcciona a las deficiencias detectadas en la evaluación de desempeño		x	
33	La entidad provee una orientación adecuada en la inducción del nuevo personal	x		
34	Se establecen canales de comunicación para gestionar las distintas situaciones que se presenten en la entidad	x		
35	La relación entre el personal está orientada a la ética, compromiso, compañerismo, transparencia y servicio		x	D3: La relación laboral entre el personal es débil, ya que el compromiso, comunicación y compañerismo denotan vulnerabilidad.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
36	Se cuenta con un plan de contingencia para los procesos desarrollados en la entidad	x		
37	Se analiza los factores y riesgos internos y externos para la toma de decisiones	x		
Principio: La organización las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.				
38	Se establecen mecanismos para comunicar y mantener responsables en el desarrollo del control interno	x		
39	La entidad efectúa controles regulares sobre las actividades indicadas a cada empleado	x		
40	Se identifica y corrige adecuadamente las deficiencias reconocidas en el control interno	x		
41	Se impulsa en la entidad programas de incentivos o compensación para los empleados		x	D4: a pesar de que están establecidos no se promocionan los programas de incentivos o compensación
42	Se evalúa el nivel de desempeño, la conducta y cumplimiento de los objetivos para los programas de incentivos		x	
43	En la entidad existe presión excesiva referente al cumplimiento de objetivos		x	
44	La entidad maneja niveles de privilegio, prejuicios o desigualdades creando desconfianza y desmotivación		x	
45	La entidad cuenta con acciones disciplinarias como medida correctiva a la mala conducta, bajo desempeño o incumplimiento al reglamento interno	x		
46	Los empleados de la entidad conocen con claridad las sanciones por no desempeñar sus responsabilidades	x		
Σ TOTAL		38	8	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$\frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion total}} * 100$	100 – nivel de confianza
$(38/46)*100$	100 – 82.61
82.61%	17.39%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

El componente entorno de control de Grupo Montalvo posee un nivel de confianza del 82.61% y un nivel de riesgo del 17.39%, lo que representa que la entidad maneja un nivel alto de confianza ya que el ambiente donde se despliegan todas las actividades bajo la gestión administrativa es la adecuada permitiendo hacer frente a los riesgos y alcanzar los objetivos; por ende tanto los aspectos como las normas, estructura organizacional, procesos, división de trabajo, asignación de funciones y responsabilidades forman una base sólida para un correcto desarrollo del control interno en la entidad.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	La entidad cuenta con objetivos operativos	x		
2	Para implementar objetivos se considera la probabilidad de ocurrencia e impacto	x		
3	Se han establecido herramientas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos		x	D5: Las herramientas establecidas para medir el grado de cumplimiento de los objetivos no son las más adecuadas
4	La entidad lleva la contabilidad de acuerdo con la normativa legal vigente	x		
5	La información proporcionada por el sistema contable es confiable y oportuna	x		
6	Se verifica la información para confirmar su exactitud e integridad con los datos procesados	x		
7	Se analizan las cuentas contables teniendo presente su materialidad	x		
8	Los estados financieros reflejan las actividades y la situación real de la entidad	x		
9	Existe un manejo adecuado de los comprobantes y documentos de sustento	x		Todos los documentos y comprobantes se encuentran archivados de manera ordenada y segura
10	Todas las actividades están enmarcadas dentro de las disposiciones legales y la normativa aplicable a la entidad	x		
Principio: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.				
11	Se identifican y evalúan los riesgos a nivel global de la entidad para un correcto logro de objetivos	x		
12	Se consideran los factores tanto internos como externos para la identificación de los riesgos	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
13	Se definen mecanismos adecuados para el análisis e identificación de los riesgos en la entidad	x		
14	Los riesgos son evaluados para considerar su nivel de impacto y tolerancia en la entidad	x		
15	La entidad cuenta con un plan de contingencia y gestión de riesgos	x		
Principio: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos en la consecución de los objetivos.				
16	La entidad cuenta con un sistema de reporte de fraudes, pérdida de activos o corrupción	x		Se trata de que estos sistemas sean los adecuados para generar confianza al momento de realizar un reporte de estos casos
17	Se han establecido procesos de monitoreo y mecanismos de prevención para este tipo de riesgos	x		
18	La evaluación de este tipo de riesgo permite detectar, investigar, analizar y solucionar los posibles casos de fraude, pérdida de activos o corrupción	x		
19	Las adquisiciones, uso o venta de activos, registros de información u otras actividades de la entidad están apropiadamente autorizadas y respaldadas por documentos	x		
20	Han existido posibles casos de fraude, pérdida de activos o corrupción por parte de los empleados de la entidad	x		Se han dado estos casos cuando el negocio iniciaba, actualmente no se ha identificado ningún caso
21	Para la incorporación del personal se verifica sus antecedentes y referencias	x		
22	Se ha implementado medidas de control interno con el objeto de detectar y combatir el fraude y la corrupción	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Principio: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
23	El proceso de identificación de riesgos evalúa cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en los que opera la entidad	x		
24	Se ha implementado algún tipo de mecanismo que permita anticiparse a los cambios que pudieren afectar a la entidad	x		
25	La entidad cuenta con un modelo de negocios	x		
26	Se identifica, analiza y evalúa los posibles cambios que se puedan producir en el modelo de negocios de la entidad	x		
27	Se considera el mejoramiento de la administración, actitudes y filosofía para que el sistema de control interno sea adecuado	x		
28	Se evalúan y analiza los cambios que puede tomar la administración en el sistema de control interno	x		
29	El proceso de identificación de riesgos evalúa cambios en el entorno interno en el que opera la entidad	x		
Σ TOTAL		28	1	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$\frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion total}} * 100$	100 – nivel de confianza
$(28/29)*100$	100 – 96.55
96.55%	3.45%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

El componente evaluación de riesgos de Grupo Montalvo posee un nivel de confianza del 96.55% y un nivel de riesgo del 3.45%, lo que representa que la entidad maneja un nivel alto de confianza ya que ésta identifica de manera oportuna los posibles riesgos potenciales tanto internos como externos relacionados con la consecución de los objetivos, permitiendo anticiparse, conocer, y abordar los riesgos a los que se enfrenta para desarrollar mecanismos que los identifiquen, evalúen y mitiguen. Es así como Grupo Montalvo ha constituido procesos dinámicos para definir como se gestionará cualquier tipo de riesgo que los pueda afectar.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Principio: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	Las actividades de control en la entidad ayudan a garantizar que la respuesta a los riesgos que direccionan y mitigan los mismos son llevadas a cabo	x		
2	La entidad cuenta con políticas y procedimientos oportunos para controlar cada una de las actividades que se desarrollan	x		Existe un manual de políticas y procedimientos que es socializado con el personal
3	Se considera los diferentes factores de la entidad para la selección y desarrollo de las actividades de control	X		
4	Se evalúa el alcance y desarrollo de los objetivos y metas propuestos en la planeación estratégica	X		
5	La entidad revisa, analiza y evalúa sus procesos con el fin de alcanzar una eficiencia y eficacia en los mismos	X		
6	La administración recibe, revisa y evalúa los informes de rendimiento emitidos por el área operativa	X		
7	En las actividades de control se incluyen un rango y variedad de controles que pueden incluir diferentes enfoques para mitigar los riesgos	X		
8	La entidad cuenta con criterios e indicadores que permitan medir la gestión organizacional		x	⚠6: Se cuenta con criterios mas no con indicadores que ayuden a medir la gestión empresarial
9	La entidad ha llevado a cabo evaluaciones de cumplimiento a las actividades para determinar en qué medida se están logrando los objetivos	X		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
10	Se designa un responsable de supervisar las actividades que desarrolla la entidad	x		
11	Se emiten informes sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades de la entidad	X		D7: Estos informes no son presentados de manera escrita
12	La delegación de funciones está acorde a los lineamientos fijados por la dirección	X		
13	La entidad asigna a diferentes responsables para tareas vinculadas con la autorización, procesamiento, registros, pagos, recepción, custodia, entrega, etc.	X		
Principio: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.				
14	La entidad cuenta con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades	x		
15	Se ha capacitado a los empleados para una correcta manipulación de la tecnología	x		Se ha capacitado una sola vez
16	Se establecen actividades de control diseñadas e implementadas para apoyar la integridad, precisión y disponibilidad de la tecnología	x		
17	Se evalúa regularmente el funcionamiento de los recursos tecnológicos en la entidad		x	D8: No se realizan de manera regular, sino más bien cuando ya se produjo algún tipo de daño
18	Se han implementado mecanismos para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la entidad	x		
19	Existen procedimientos que permitan verificar y asegurar el acceso autorizado a los sistemas de información	x		
20	Se analizan y desarrollan actividades de control sobre la adquisición, implementación y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
21	Se establecen políticas de seguridad que protejan la información y los activos de la entidad	x		
Principio: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos.				
22	Las actividades de control se establecen de acuerdo con la realidad de la entidad	x		
23	La administración conoce la importancia de sus decisiones en el accionar de la entidad	x		
24	Se establece líneas de comunicación para informar sobre riesgos relevantes en las actividades de la entidad	x		
25	La administración verifica y analiza la información que le ha sido proporcionada	x		
26	Los procedimientos de control garantizan que las actividades son realizadas por el personal debidamente asignado	x		
27	El personal responsable de las actividades emite información sobre el desempeño, logros o alteraciones	x		
28	Se toma acciones correctivas oportunas cuando se identifica algún tipo de riesgo	x		
29	El personal cuenta con la suficiente capacidad y competencia para el nivel de responsabilidad que ha sido asignado	x		
30	Se evalúa regularmente las actividades de control para señalar su continua relevancia	x		
31	Las actividades de control son examinadas para cuando sea necesario actualizarlas	x		
Σ TOTAL		29	2	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$\frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion total}} * 100$	100 – nivel de confianza
$(29/31)*100$	100 – 93.55
93.55%	6.45%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

El componente actividades de control de Grupo Montalvo posee un nivel de confianza del 93.55% y un nivel de riesgo del 6.45%, lo que representa que la entidad maneja un nivel alto de confianza ya que las acciones definidas por medio de las políticas y procedimientos contribuyen a garantizar y orientar que las actividades de control se lleven a cabo para disminuir los riesgos que tienen impacto en la consecución de los objetivos. Además de que estas actividades se ejecutan en todos los niveles, en las distintas etapas de los procesos y en todos los entornos de la entidad.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Principio: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	La información emitida sirve para apoyar el funcionamiento del control interno en consecución de los objetivos	x		
2	Los sistemas de información cuentan con fuentes confiables tanto internas como externas	x		
3	Se receipta y analiza los datos relevantes para un eficaz funcionamiento de los sistemas de información	x		Se realiza un análisis minucioso a los datos e información que se receiptan para poder tener un eficaz funcionamiento de los sistemas
4	La información producida precisa, oportuna, verificable, accesible, protegida y resguardada	x		
5	La información emitida es revisada para evaluar cuál es su relevancia en el apoyo del control interno	x		
6	Los sistemas y procesamiento de información están acordes a las necesidades de la entidad	x		Todo está acorde a las necesidades puntuales de la entidad
Principio: La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.				
7	El proceso de comunicación facilita oportunamente la información necesaria a todos los usuarios para entender y llevar a cabo sus responsabilidades	x		
8	Se han establecido y comunicado con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad en la entidad	x		
9	Existe mecanismos para asegurar que fluya una buena comunicación en todos los sentidos		x	ⓓ9: No existen estos mecanismos por lo que a veces la información se queda estancada

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
10	La administración cuenta con información necesaria para tomar adecuadamente decisiones a fin de la consecución de objetivos	x		
11	Existen líneas de comunicación para la denuncia de irregularidades de manera segura y confiable	x		
12	Si estas líneas de comunicación son ineficientes o inoperantes la entidad ha implementado mecanismos alternos para permitir la comunicación anónima y confidencial		x	D10: No existen mecanismos alternos por si las líneas de comunicación son ineficientes
13	La entidad adquiere, analiza y utiliza información relevante para apoyar el buen funcionamiento de los sistemas de control interno	X		
Principio: La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.				
14	Los procesos de comunicación que maneja la entidad permiten anunciar de manera oportuna información relevante a los grupos de interés externos	X		
15	Existen canales de comunicación receptivos que permitan aportes y sugerencias tanto de clientes, proveedores, consumidores, etc.	X		
16	Se comunica a la administración de manera oportuna y veraz los aportes y sugerencias de los grupos de interés externos	X		
17	La información generada por estos procesos de comunicación externa permite a la administración tomar decisiones adecuadas	X		
Σ TOTAL		15	2	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$\frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion total}} * 100$	100 – nivel de confianza
$(15/17)*100$	100 – 88.24
88.24%	11.76%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

El componente información y comunicación de Grupo Montalvo posee un nivel de confianza del 88.24% y un nivel de riesgo del 11.76%, lo que representa que la entidad maneja un nivel alto de confianza ya que los sistemas de información permiten ejecutar las actividades del control interno de la manera más precisa y eficaz, con esto además se apoya el cumplimiento de los objetivos establecidos en todos los niveles de la entidad. La información tanto interna como externamente se identifica, captura e intercambia para formar, gestionar y examinar las actividades que se realizan, haciendo énfasis también en una correcta toma de decisiones con base a la información procesada y utilizada.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Principio: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	Se han implementado procedimientos para supervisar y monitorear las actividades del control interno	x		
2	El sistema de control interno es regularmente evaluado para revisar su continuidad, eficiencia y cumplimiento	x		
3	Existen herramientas adecuadas que permitan que estas evaluaciones se logren de manera objetiva	x		
4	Para la selección y desarrollo de las evaluaciones se considera los diferentes aspectos y entornos que pueden afectar las mismas	x		
5	La situación real del sistema de control interno permite establecer puntos de referencia para el diseño y ejecución de las evaluaciones	x		
6	La persona que desarrolla aplica y analiza estas evaluaciones continuas y/o independientes cuenta con la suficiente capacidad y conocimiento para realizar estas actividades	x		El responsable cuenta con el conocimiento y capacidad requerida
7	Las evaluaciones son construidas dentro del ambiente y procesos de la entidad y se adaptan a las condiciones cambiantes del entorno	x		
8	Se ajusta la frecuencia y el alcance de las evaluaciones si se identifica algún tipo de riesgo en los procesos	x		
9	Con el fin de obtener una retroalimentación objetiva se desarrollan en la entidad evaluaciones periódicamente	x		

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Principio: La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según correspondan.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
10	Se evalúa los resultados de las evaluaciones para tomar acciones correctivas si así es necesario	x		
11	Las deficiencias detectadas son comunicados al personal responsable para de manera oportuna tomar acciones correctivas		x	ⓓ11: Se comunica directamente con gerencia no se respeta las líneas de comunicación establecidas para comunicar al personal responsable
12	Se informa de manera pertinente a la autoridad sobre las deficiencias detectadas y su posible accionar	x		
13	Existen políticas y procedimientos que respalden y aseguren una oportuna toma de acciones correctivas en cuanto se detecten deficiencias	x		
14	La administración monitorea meticulosamente si las deficiencias detectadas son corregidas apropiadamente	x		
Σ TOTAL		13	1	

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$\frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion total}} * 100$	100 – nivel de confianza
(13/14)*100	100 – 92.86
92.86%	7.14%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

El componente supervisión y monitoreo de Grupo Montalvo posee un nivel de confianza del 92.86% y un nivel de riesgo del 7.14%, lo que representa que la entidad maneja un nivel alto de confianza ya que todas las actividades y procesos son monitoreados y supervisados con el objetivo de lograr un mejoramiento continuo a través de la evaluación a sus componentes y principios. Además, se determina, analiza y supervisa el desempeño del sistema de control interno de la entidad para establecer métodos que permitan asegurar una toma de decisiones pertinente mediante la identificación y comunicación de alguna deficiencia detectada.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Nivel de Confianza y Riesgo General

COMPONENTE	% CONFIANZA	% RIESGO
Entorno de Control	82.61%	17.39%
Evaluación de Riesgos	96.55%	3.45%
Actividades de Control	93.55%	6.45%
Información y Comunicación	88.24%	11.76%
Monitoreo y Supervisión	92.86%	7.14%
Σ TOTAL	453.81	46.19
PROMEDIO	90.76%	9.24%

Tabla de Confianza y Riesgo

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

Análisis

Al efectuar la evaluación del control interno de la empresa Grupo Montalvo por medio de la aplicación de los cuestionarios de control interno método COSO III tanto al gerente, contador y un representante del área operativa se determinó por un lado la existencia de un nivel de confianza ALTO representado por el 90.76% y por otro lado un nivel de riesgo BAJO de 9.24% siendo este un resultado favorablemente bueno para la entidad, sugiriendo así también implementar medidas o estrategias para mitigar los riesgos generados por las debilidades detectadas en la misma.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 01 de marzo del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

De mi consideración

Reciba un cordial y atento saludo por parte de la firma MS & Asociados - Auditores Independientes, me es grato dirigirme a usted con el propósito de informarle que una vez realizada la evaluación y análisis al control interno de la empresa Grupo Montalvo mediante la aplicación el método COSO III como parte del trabajo de Auditoría de Gestión, se determinó que existe un nivel de confianza del 89.64% y un nivel de riesgo de 10.36%, identificando así las siguientes debilidades:

D1: La misión, visión y valores que se manejan en la entidad no se encuentran ubicados en ningún lugar que sea visible para todos los empleados.

R1: Se recomienda a gerencia socializar y colocar la misión, visión y valores de la entidad en espacios físicos de la empresa que sean visibles para todos mediante carteles o afiches.

D2: En la entidad no se ha implementado un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de competencias del personal.

R2: Se recomienda a gerencia diseñar e implementar un plan de capacitaciones que contribuya al mejoramiento de competencias del personal, encaminado al éxito de las actividades y logro de los objetivos.

D3: La relación laboral entre el personal es débil, ya que aspectos como el compromiso, comunicación y compañerismo denotan vulnerabilidad.

R3: Se recomienda a gerencia impulsar y fortalecer el ambiente y relación laboral a través de la integración de los miembros de la empresa para así contribuir a una eficiente productividad y rendimiento.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

D4: En la entidad no se impulsan programas de incentivos o compensación para los empleados.

R4: Se recomienda a gerencia impulsar programas de incentivos o compensación como una oportunidad para incrementar la productividad al motivar a los trabajadores.

D5: No se han establecido herramientas adecuadas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

R5: Se recomienda tanto a gerencia como al contador establecer herramientas adecuadas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

D6: La entidad no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión organizacional.

R6: Se recomienda a gerencia y al contador definir indicadores que permitan medir tanto la gestión organizacional, operativa, desempeño del personal o de los procesos.

D7: No se emiten informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades de la entidad.

R7: Se recomienda a todo el personal responsable emitir informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades para de esta manera almacenar información de manera adecuada.

D8: No se evalúa regularmente el funcionamiento de los recursos tecnológicos en la entidad, sino más bien cuando ya se produjo algún tipo de daño

R8: Se recomienda a gerencia establecer y ejecutar planes de revisión, evaluación y mantenimiento regular a los recursos tecnológicos de la empresa, antes de que se produzca algún tipo de daño.

D9: No existen mecanismos idóneos para asegurar que fluya una buena comunicación en todos los sentidos, por lo que a veces la información se queda estancada.

R9: Se recomienda a la gerencia establecer mecanismos para fortalecer y asegurar que fluya la información en todos los sentidos, y que no se queda estancada

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

D10: Si las líneas de comunicación para denunciar irregularidades son ineficientes o inoperantes la entidad no se ha implementado mecanismos alternos para permitir la comunicación anónima y confidencial.

R10: Se recomienda a gerencia establecer mecanismos alternos para denunciar de manera anónima y confidencial las irregularidades, por si las líneas de comunicación son ineficientes o inoperantes.

D11: Las deficiencias detectadas no son comunicadas al personal responsable para de manera oportuna tomar acciones correctivas, más bien se comunica directamente con gerencia saltándose las líneas de comunicación establecidas

R11: Se recomienda al personal comunicar las deficiencias detectadas a la persona responsable para así tomar de manera oportuna decisiones correctivas y de esta manera fortalecer las líneas de comunicación y responsabilidad.

En espera de que las recomendaciones sugeridas sean recibidas de la mejor manera para asegurar el mejoramiento del control interno y el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados por Grupo Montalvo.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Objetivo General:

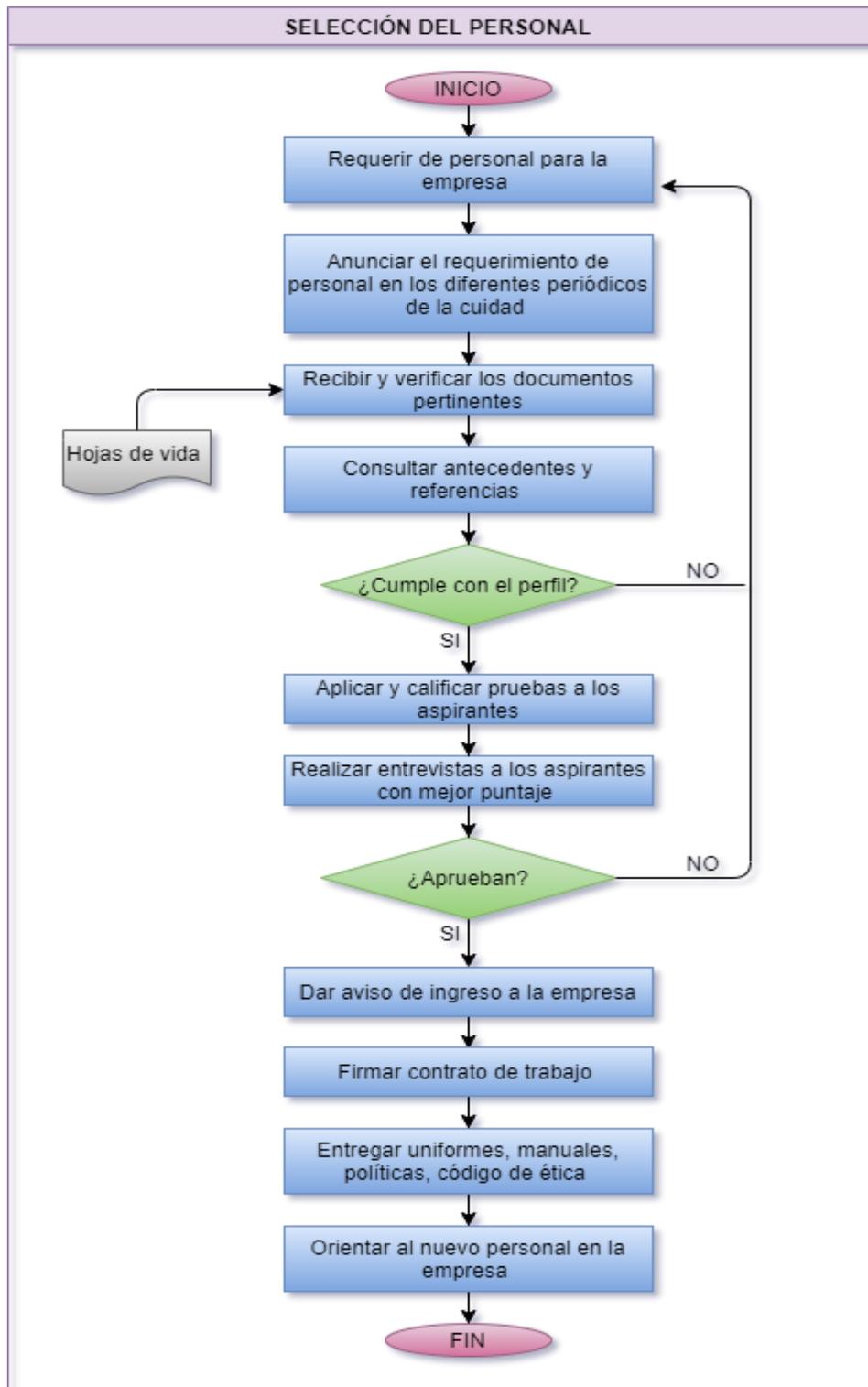
Examinar el desarrollo de los procesos de Grupo Montalvo, por medio de la aplicación de técnicas propias de auditoría, con el propósito que se determine los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos.

Objetivos Específicos:

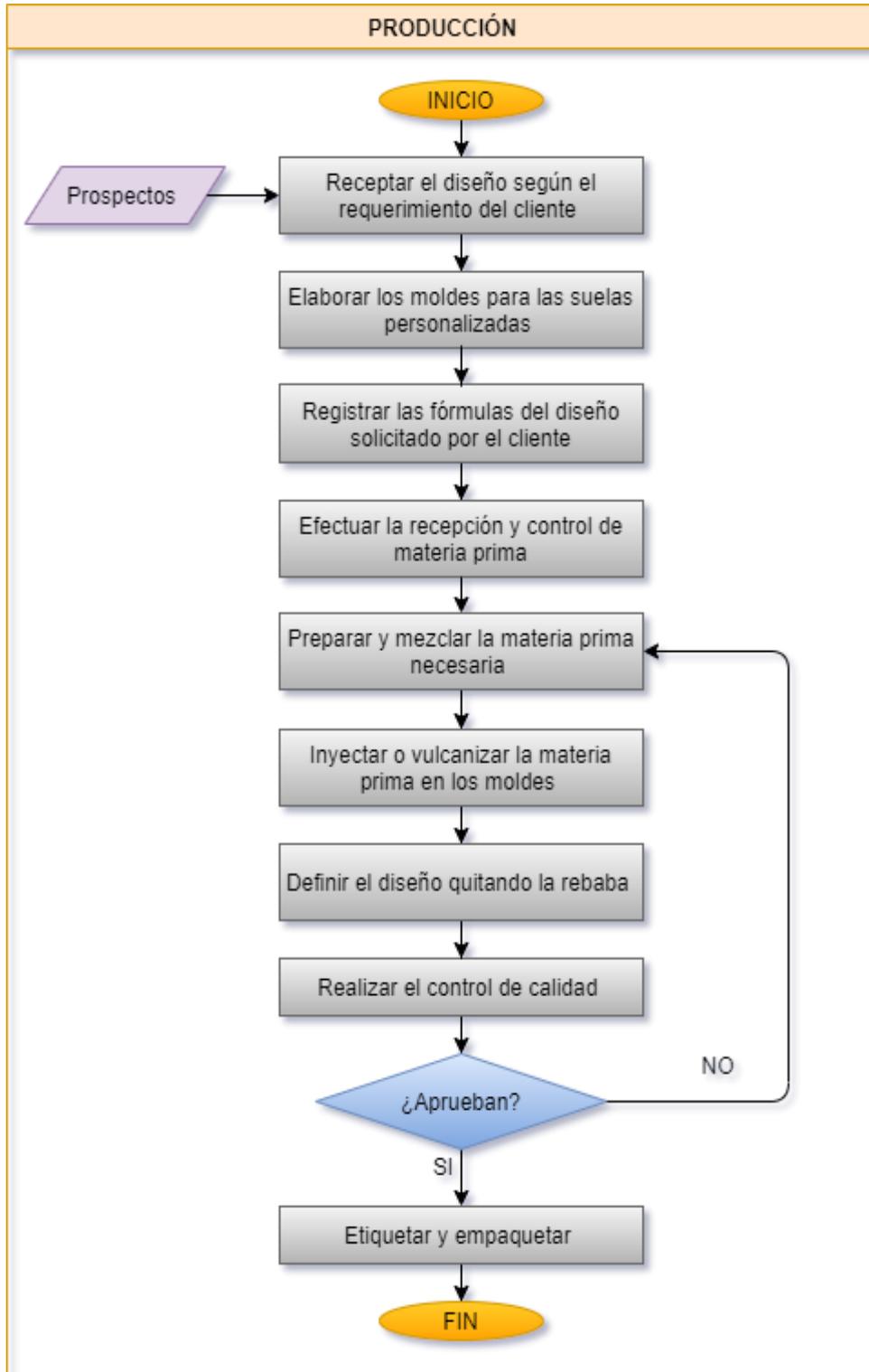
- Elaborar los flujogramas de Grupo Montalvo para conocer y comprender las actividades que se realizan en los diferentes procesos.
- Aplicar indicadores para obtener información que apoye el establecimiento de los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la empresa.
- Realizar la hoja de hallazgos de auditoría para generar información necesaria a fin de emitir acciones correctivas y consigo efectuar una acertada toma de decisiones.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore el flujograma de procesos	FG-P	M.E.S.U	02/03/21
2	Aplice los indicadores de gestión	IG	M.E.S.U	08/03/21
3	Realice la hoja de hallazgos	HH	M.E.S.U	15/03/21

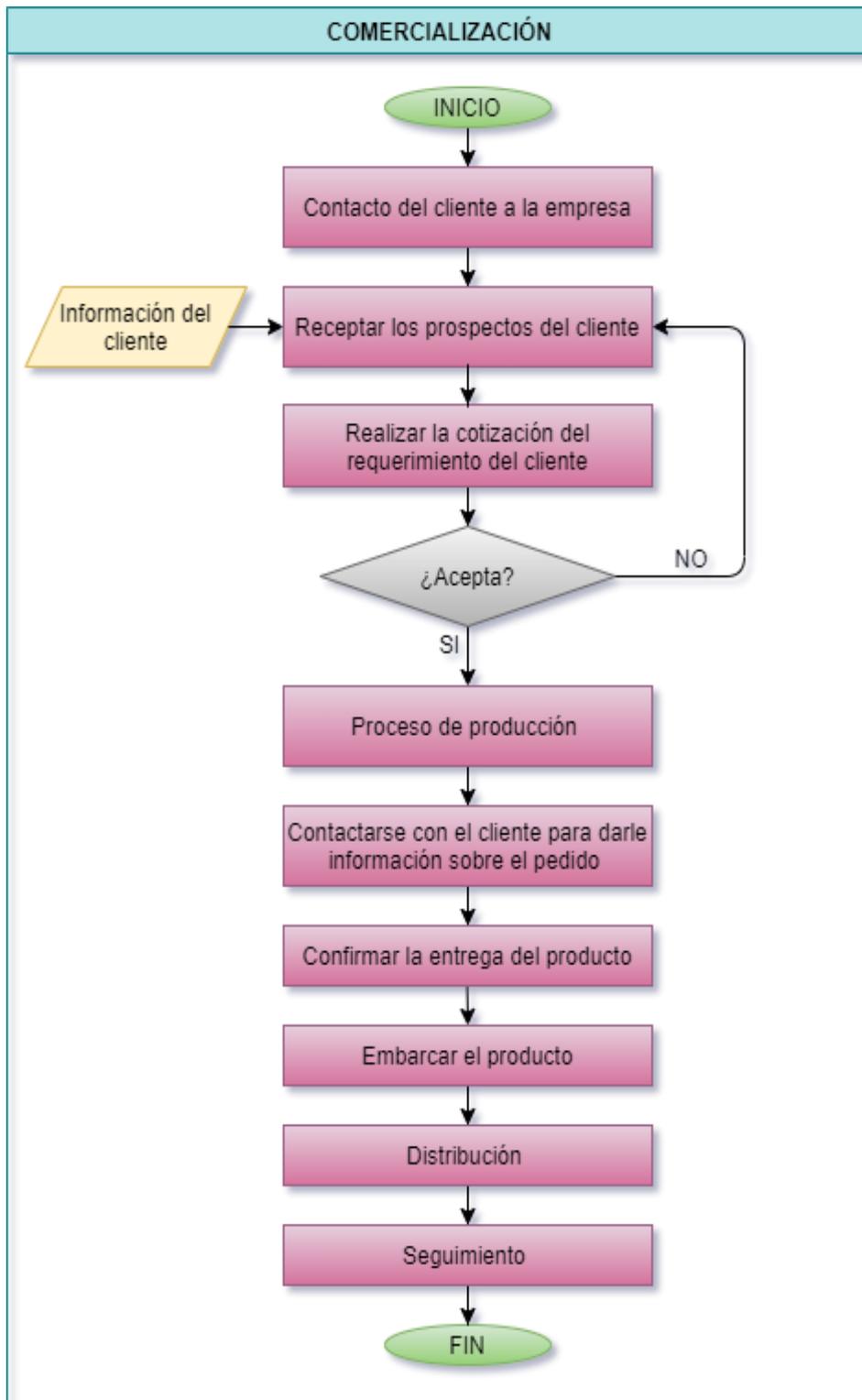
Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
EFICIENCIA					
1	Evaluaciones de desempeño	Determinar el porcentaje de evaluaciones sobre el desempeño realizadas al personal en el año 2019	Semestral	$\frac{\text{Evaluaciones realizadas año 2019}}{\text{Evaluaciones programadas año 2019}} \times 100$ $\frac{3}{3} * 100$ <p align="center">100%</p>	Se ha realizado en un 100% las evaluaciones de desempeño programadas para el año 2019
2	Personal capacitado	Establecer la cantidad de personal capacitado en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de personal capacitado año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ $\frac{5}{20} * 100$ <p align="center">25%</p>	Del 100% del personal, solo se ha capacitado un 25% representado por los jefes de área de la empresa
3	Misión y visión	Indicar el porcentaje de personal que tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de personal que conocen la misión- visión año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ $\frac{20}{20} * 100$ <p align="center">100%</p>	El 100% de trabajadores tienen conocimiento sobre la misión y visión de la empresa
EFICACIA					
4	Cumplimiento de objetivos	Definir el porcentaje de cumplimiento de los objetivos en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Objetivos cumplidos para el año 2019}}{\text{Objetivos planteados para el año 2019}} \times 100$ $\frac{3}{5} * 100$ <p align="center">60%</p>	Se ha cumplido con un 60% de los objetivos planteados para el año 2019

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
5	Actividades de control	Señalar la cantidad de actividades de control realizadas en el año 2019	Mensual	$\frac{\text{Actividades de control realizadas año 2019}}{\text{Actividades de control propuestas año 2019}} \times 100$ <p align="center">100%</p>	Se han llevado a cabo en un 100% las actividades de control propuestas para el año 2019
ECONOMÍA					
6	Rotación de cartera	Determinar tiempo en el que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten en efectivo para el año 2019	Anual	$\frac{\text{Ventas año 2019}}{\text{Cuentas por cobrar año 2019}}$ <p align="center">\$1,194,079.71/\$89,399.37 13 días.</p>	El tiempo en que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo es de 13 días
EDUCACIÓN					
7	Formación profesional	Señalar el número de personal que tiene la formación profesional requerida para desempeñar el cargo de trabajo para el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de personal con formación profesional año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ <p align="center">25%</p>	Solo el 25% del personal cuenta con la formación profesional requerida para desempeñar su cargo

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ÉTICA					
8	Código de ética	Determinar el nivel de conocimiento del código de ética entre el personal de la empresa en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de personal que conocen el código de ética año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ $20/20 * 100$ 100%	El 100% de trabajadores tienen conocimiento sobre el código de ética de la empresa
9	Uso de uniformes de trabajo	Definir el porcentaje de pertinencia del personal con el uso de uniformes en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de personal que porta el uniforme año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ $20/20 * 100$ 100%	En su totalidad el personal cumple con el adecuado uso del uniforme de trabajo
ECOLOGÍA					
10	Gestión de residuos	Establecer el nivel de gestión de los residuos en la empresa en el año 2019	Mensual	$\frac{\text{Nº de personal que conocen sobre reciclaje año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100\%$ $20/20 * 100\%$ 100%	El 100% de trabajadores tienen conocimiento sobre la gestión de residuos y su importancia para la empresa
EQUIDAD					
11	Equidad de género	Determinar si en la empresa existe igualdad en los recursos humanos en el año 2019	Anual	$\frac{\text{Nº de mujeres contratadas año 2019}}{\text{Nº de personal total año 2019}} \times 100$ $3/20 * 100$ 15%	El 15% de la totalidad de trabajadores son mujeres

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

La misión, visión y valores que se manejan en la entidad no se encuentran ubicados en ningún lugar que sea visible para todos los empleados. **REF. PT. CCI 1/19**

CRITERIO:

Según la Norma ISO 9004:2018 - Capítulo 6. Identidad de la Organización: Misión, visión, valores y cultura.

CAUSA:

Descuido o falta de interés por ubicar físicamente en algún lugar de la empresa la cultura corporativa (misión, visión, valores) que la constituye.

EFECTO:

Los miembros de la empresa no tienen presente el propósito ni los patrones de conducta que encaminan el logro y éxito de los objetivos planteados.

CONCLUSIÓN:

Por falta de interés o descuido no se ha colocado la misión, visión y valores en un lugar físico que sea visible para todos los empleados de la empresa lo que conlleva a que los mismos no tengan presente el propósito ni los patrones de conducta que encaminan el logro de los objetivos planteados, ya que estos elementos se encuentran interrelacionados.

RECOMENDACIÓN:

Fortalecer la cultura corporativa formada por la misión, visión y valores, socializando y colocando los mismos en espacios físicos de la empresa que sean visibles para todos mediante carteles o afiches.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

En la entidad no se ha implementado un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de competencias del personal. **REF. PT. CCI 3/19**

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 407 Administración del Talento Humano: 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo.

CAUSA:

Falta de recursos y compromiso para implementar un adecuado plan de capacitación en la empresa.

EFECTO:

A nivel tanto individual como global se ve afectada la motivación y desempeño, del mismo modo la eficiencia y productividad va reduciendo.

CONCLUSIÓN:

Por la falta de recursos y compromiso para implementar un adecuado plan de capacitación, se ha visto afectada la motivación y desempeño tanto individual como a nivel general además de ocasionar un deterioro en la efectividad y productividad de las actividades lo que ocasiona que el desarrollo de la empresa a largo plazo se vea obstaculizada.

RECOMENDACIÓN:

Diseñar e implementar un plan de capacitaciones periódico, evaluando y analizando los elementos y requerimientos adecuados de cada área de la empresa para ayudar así a mejorar el desempeño individual y global, encaminado al éxito de las actividades y logro de los objetivos.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

La relación laboral entre el personal es débil, ya que aspectos como el compromiso, comunicación y compañerismo denotan vulnerabilidad. **REF. PT. CCI 3/19**

CRITERIO:

Según la Norma ISO 9004:2018 - Capítulo 9. Gestión de Recursos: Ambiente de trabajo.

CAUSA:

Falta de comunicación, compañerismo, compromiso e interés por lograr un ambiente de trabajo idóneo en la empresa.

EFECTO:

Un inadecuado ambiente de trabajo ocasiona que la productividad y desempeño laboral bajen, además de generar conductas negativas entre compañeros y un incumplimiento generalizado de los objetivos.

CONCLUSIÓN:

Debido a la falta de comunicación, compañerismo y compromiso ha generado que el ambiente laboral sea inadecuado ocasionando que la productividad y desempeño bajen, además de generar conductas negativas entre compañeros y un incumplimiento generalizado de los objetivos.

RECOMENDACIÓN:

Impulsar y fortalecer estrategias en fin de lograr un adecuado ambiente laboral a través de la integración de los miembros de la empresa para así contribuir a una eficiente productividad y rendimiento.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

En la entidad no se impulsan programas de incentivos o compensación para los empleados. **REF. PT. CCI 4/19**

CRITERIO:

Según las políticas internas de Grupo Montalvo. Sección trabajo y condiciones laborales.

CAUSA:

Falta de conocimiento, esfuerzo y decisión para ejecutar los programas de incentivos o compensación para los empleados de la empresa.

EFECTO:

El escaso impulso de los programas de incentivos suscita desmotivación, bajo rendimiento laboral por parte de los trabajadores, pérdida del grado de identificación con la empresa.

CONCLUSIÓN:

Por falta de conocimiento, esfuerzo y decisión no se han ejecutado los programas de incentivos o compensación, lo que ha conllevado que los trabajadores se sientan desmotivados, tengan un bajo rendimiento y los mismos también pierdan el grado de identificación con la empresa es decir la misión, visión y los objetivos planteados.

RECOMENDACIÓN:

Poner en marcha los programas de incentivos o compensación establecidos como una oportunidad para incrementar la productividad al motivar a los trabajadores, ya que así se podría alcanzar, garantizar un desempeño óptimo y un beneficio mutuo en son de la consecución de los objetivos de la empresa.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

No se han establecido herramientas adecuadas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos. **REF. PT. CCI 6/19**

La entidad no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión organizacional.

REF. PT. CCI 10/19

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 200 Ambiente de Control: 200-02: Administración estratégica.

Según la Norma ISO 9004:2018 - Capítulo 11. Análisis y Evaluación del desempeño: Indicadores de desempeño.

CAUSA:

Falta de conocimiento y poco interés para establecer herramientas como indicadores de gestión que ayuden a medir y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la gestión organizacional.

EFECTO:

No se puede detectar y con esto prever, controlar y orientar desviaciones que se susciten en la consecución de los objetivos y toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

Por ausencia de conocimiento necesario y con ello poco interés no se han establecido herramientas de gestión que ayuden a medir y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la gestión organizacional, lo que ha originado que no se detecten, prevean controlen y orienten posibles desviaciones que se susciten.

RECOMENDACIÓN:

Determinar, desarrollar e implementar herramientas de gestión que permitan medir, evaluar y mejorar procesos, actividades, desempeño y funciones a fin de alcanzar un adecuado logro de los objetivos planteados en la empresa y una eficiente toma de decisiones.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

No se emiten informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades de la entidad. **REF. PT. CCI 11/19 ⊖**

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 100 Normas Generales: 100-04: Rendición de cuentas.

CAUSA:

Descuido, falta de interés y compromiso por entregar informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados de las actividades que se desarrollan en la empresa.

EFECTO:

La información que se ha emitido es modificada haciendo que esta sea de poca veracidad y además produzca inconvenientes a la hora de tomar decisiones correctas sobre las actividades que se desarrollan.

CONCLUSIÓN:

Por la falta de interés, compromiso y descuido del personal no se entregan informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados de las actividades que se desarrollan lo que esto ha traído consigo información con escasa veracidad, produciendo inconvenientes a la hora de tomar decisiones.

RECOMENDACIÓN:

Entregar informes escritos ya que de esta manera se podrá almacenar la información relevante sin que sea modificada, además de que pueda ser transferida y recordada de manera útil cada vez que se requiera para verificar su contenido, tomar una decisión o efectuar algún control.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

No se evalúa regularmente el funcionamiento de los recursos tecnológicos en la entidad, sino más bien cuando ya se produjo algún tipo de daño. **REF. PT. CCI 11/19**

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 300 Evaluación del Riesgo: 300-01: Identificación de riesgos.

Según las Normas De Control Interno – Norma 410 Tecnología de la Información: 410-09: Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica.

CAUSA:

Descuido y falta de sentido común por verificar con mayor frecuencia el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos de la empresa.

EFECTO:

Los recursos tecnológicos sufren daños y requieren reparaciones mayores.

CONCLUSIÓN:

Por el descuido y la falta de sentido común no se evalúa con regularidad el correcto funcionamiento los recursos tecnológicos lo que ocasiona que estos sufran daños, que pudieron a ver sido identificados y controlados de manera oportuna antes de que los mismos pasen a ser de mayor incidencia.

RECOMENDACIÓN:

Establecer y ejecutar planes de revisión, evaluación y mantenimiento regular a los recursos tecnológicos de la empresa para ayudar a disminuir así algún tipo de riesgo y además con esto garantizar que su desempeño sea efectivo en el logro de los objetivos.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

No existen mecanismos idóneos para asegurar que fluya una buena comunicación en todos los sentidos, por lo que a veces la información se queda estancada. **REF. PT. CCI 14/19**

CRITERIO:

Según la Norma ISO 9004:2018 – Capítulo 7. Liderazgo: Comunicación.
Según las Normas De Control Interno – Norma 500 Información y Comunicación: 500-02: Canales de comunicación abiertos.

CAUSA:

Falta de interés y compromiso para desarrollar una buena comunicación interna y que esta fluya en todos los sentidos.

EFECTO:

La ausencia de una buena comunicación interna trae consigo confusión, desconfianza, errores, desgaste del ambiente laboral, dificultad para tomar decisiones.

CONCLUSIÓN:

La falta de interés y compromiso para fomentar una buena comunicación interna trae consigo confusión, desconfianza, errores, desgaste del ambiente laboral, dificultad para tomar decisiones, afectando la ejecución, eficiencia y productividad de los procesos que se desarrollan en la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Crear estrategias que ayuden a fortalecer la comunicación interna para que esta se desarrolle de manera adecuada y permita una correcta consecución de los objetivos.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

Si las líneas de comunicación para denunciar irregularidades son ineficientes o inoperantes la entidad no ha implementado mecanismos alternos para permitir la comunicación anónima y confidencial. **REF. PT. CCI 15/19**

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 500 Información y Comunicación: 500-02: Canales de comunicación abiertos.

CAUSA:

Intrascendencia, falta de conocimiento e interés por implementar mecanismos alternos para denuncia de irregularidades.

EFECTO:

El no poder denunciar irregularidades de manera confidencial o anónima genera desconfianza y miedo.

CONCLUSIÓN:

Por creer que es intrascendente y no tener el conocimiento necesario no se han implementado en la empresa mecanismos alternos para denunciar irregularidades de manera confidencial o anónima por si las líneas de comunicación llegasen a ser ineficientes o inoperantes, generando desconfianza y miedo para los trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

Proponer diferentes mecanismos para denunciar de manera anónima y confidencial las irregularidades, permitiendo ser así una herramienta preventiva para reducir riesgos y tomar acciones tempranas ante cualquier situación.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



HALLAZGO H

CONDICIÓN:

Las deficiencias detectadas no son comunicadas al personal responsable para de manera oportuna tomar acciones correctivas, más bien se comunica directamente con gerencia saltándose las líneas de comunicación y responsabilidad establecidas. **REF. PT. CCI 18/19**

CRITERIO:

Según las Normas De Control Interno – Norma 200 Ambiente de Control: 200-05: Delegación de autoridad.
Según las Normas De Control Interno – Norma 500 Información y Comunicación: 500-01: Controles sobre sistemas de información.

CAUSA:

Falta de cumplimiento a las disposiciones normativas establecidas para comunicar deficiencias al personal responsable.

EFECTO:

Las decisiones que se toman pueden llegar a ser incorrectas creando inconvenientes en las actividades o procesos.

CONCLUSIÓN:

Por la falta de cumplimiento a las disposiciones normativas establecidas se salta las líneas de responsabilidad para comunicar algún tipo de deficiencia o inconveniente ocasionando una inadecuada toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN:

Fortalecer las líneas de comunicación y responsabilidad para que de manera oportuna y adecuada se tomen decisiones respecto a la gestión de las deficiencias a fin de una apropiada consecución de los objetivos de la empresa

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019



PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo General:

Presentar el informe final de Auditoría de Gestión a partir de resultados obtenidos en la ejecución de esta para sustentar de manera adecuada una efectiva toma de decisiones en la empresa Grupo Montalvo.

Objetivos Específicos:

- Comunicar los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría mediante el informe final con el objeto de exponer las conclusiones y recomendaciones.
- Emitir un plan de acción a través de la gestión de actividades para dar un cumplimiento adecuado a las recomendaciones expuestas.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Ejecute la notificación de lectura del informe	NL-IF	M.E.S.U	22/03/21
2	Realice la carta de presentación final	CPF	M.E.S.U	23/03/21
3	Prepare el Informe final de auditoría	IF	M.E.S.U	24/03/21
4	Redacte el acta de lectura del informe final	AL-IF	M.E.S.U	29/03/21
5	Elabore el plan de acción	PLA	M.E.S.U	30/03/21

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 22 de marzo del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

De nuestra consideración.

Reciba un cordial y atento saludo por parte de MS & Asociados - Auditores Independientes, deseándole éxitos en cada una de sus actividades diarias, me dirijo a usted para notificar que se ha finalizado el trabajo de Auditoría de Gestión a Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2019.

Por esta razón me permito convocar a la reunión final que se llevará a cabo el día 29 de marzo del 2021 a las 10h00 a.m. para mediante la lectura del informe comunicar los resultados obtenidos en la ejecución de esta.

Por la atención brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Ambato, 23 de marzo del 2021

Señor.

Ricardo Montalvo Rafael

GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO

Presente.-

De mi consideración.

Es grato dirigirme a usted con el propósito de informarle que se ejecutó con éxito la Auditoría de Gestión a Grupo Montalvo, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el período 2019, misma que se realizó conforme a las Normas Internacionales de Auditoría, Normas Generales de Control Interno y demás criterios apropiados para el correcto desarrollo del presente trabajo.

La Auditoría de Gestión se llevó a cabo de manera profesional, independiente y sistémica, a fin de obtener información válida para cada uno de los procesos y permitir además que los resultados obtenidos sean los más propicios a la situación real de la empresa. Por consiguiente se presenta el respectivo informe final donde se detalla las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas como resultado final del trabajo de auditoría.

Por la presente, agradezco la confianza brindada.

Atentamente,

Srta. Estefanía Soto

AUDITORA

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD	GRUPO MONTALVO
DIRECCIÓN	CALLE GALILEO FERRARI S/N - VÍA A TIUGUA
NATURALEZA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
RESPONSABLE	MS & ASOCIADOS - AUDITORES INDEPENDIENTES

I. INFORMACIÓN PRELIMINAR

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo, se efectuará de acuerdo con el contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría de gestión y a la orden de trabajo N° 001-AG-GM-2021, para la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa mediante la aplicación de varios instrumentos técnicos e indicadores de gestión tendientes a la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en el mejoramiento de procesos y una adecuada toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Conocer las respectivas actividades y procedimientos de Grupo Montalvo a través de la visita preliminar y la aplicación del COSO III para la correcta ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Analizar la actual situación de Grupo Montalvo mediante la aplicación de técnicas y procesos propios de auditoría con el fin de desarrollar los correspondientes hallazgos detectados.
- Socializar pertinentemente las conclusiones y recomendaciones del Informe Final de Auditoría de Gestión para apoyar así el proceso de toma de decisiones en Grupo Montalvo.

ALCANCE

El alcance de la Auditoría de Gestión a la empresa Grupo Montalvo comprende la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los procesos de control interno y toma de decisiones correspondiente al período 2019.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



II. RESULTADOS DE AUDITORÍA – INDICADORES

1. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Se han llevado a cabo en un 100% las evaluaciones de desempeño programadas para el año 2019.

2. PERSONAL CAPACITADO

Se ha capacitado a un 25% del personal, lo que representa a los jefes de área de la empresa, dejando al 75% fuera de los programas de capacitación.

3. CULTURA CORPORATIVA

El 100% del personal tiene un conocimiento claro sobre la cultura corporativa, es decir conoce la misión, visión y los valores de la empresa.

4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Se ha cumplido en un 60% con los objetivos planteados para el año 2019.

5. ACTIVIDADES DE CONTROL

Se ha realizado en un 100% las actividades de control propuestas para el año 2019.

6. ROTACIÓN DE CARTERA

El tiempo en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo para la empresa es de 13 días.

7. FORMACIÓN PROFESIONAL

El 25% del personal cuenta con la formación profesional requerida para desempeñar su cargo dentro de la empresa y el 75% cuenta con formación básica.

8. CÓDIGO DE ÉTICA

En su totalidad el personal conoce el código de ética de la empresa.

9. UNIFORMES DE TRABAJO

El 100% de los trabajadores usa adecuadamente el uniforme institucional

10. GESTIÓN DE RESIDUOS

El nivel de conocimiento que tiene el personal para la gestión de residuos en la empresa es del 100%.

11. EQUIDAD DE GENERO

El 15% del personal que labora en la empresa está representado por mujeres, por tanto el 85% está representado por hombres.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



III. RESULTADOS DE AUDITORÍA – HALLAZGOS

OBSERVACIÓN: La misión, visión y valores que se manejan en la entidad no se encuentran ubicados en ningún lugar que sea visible para todos los empleados.

CONCLUSIÓN: Por falta de interés o descuido no se ha colocado la misión, visión y valores en un lugar físico que sea visible para todos los empleados de la empresa lo que conlleva a que los mismos no tengan presente el propósito ni los patrones de conducta que encaminan el logro de los objetivos planteados, ya que estos elementos se encuentran interrelacionados.

RECOMENDACIÓN: Fortalecer la cultura corporativa formada por la misión, visión y valores, socializando y colocando los mismos en espacios físicos de la empresa que sean visibles para todos mediante carteles o afiches.

OBSERVACIÓN: En la entidad no se ha implementado un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de competencias del personal.

CONCLUSIÓN: Por la falta de recursos y compromiso para implementar un adecuado plan de capacitación, se ha visto afectada la motivación y desempeño tanto individual como a nivel general además de ocasionar un deterioro en la efectividad y productividad de las actividades lo que ocasiona que el desarrollo de la empresa a largo plazo se vea obstaculizada.

RECOMENDACIÓN: Diseñar e implementar un plan de capacitaciones periódico, evaluando y analizando los elementos y requerimientos adecuados de cada área de la empresa para ayudar así a mejorar el desempeño individual y global, encaminado al éxito de las actividades y logro de los objetivos.

OBSERVACIÓN: La relación laboral entre el personal es débil, ya que aspectos como el compromiso, comunicación y compañerismo denotan vulnerabilidad.

CONCLUSIÓN: Debido a la falta de comunicación, compañerismo y compromiso ha generado que el ambiente laboral sea inadecuado ocasionando que la productividad y desempeño bajen, además de generar conductas negativas entre compañeros y un incumplimiento generalizado de los objetivos

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

RECOMENDACIÓN: Impulsar y fortalecer estrategias en fin de lograr un adecuado ambiente laboral a través de la integración de los miembros de la empresa para así contribuir a una eficiente productividad y rendimiento.

OBSERVACIÓN: En la entidad no se impulsan programas de incentivos o compensación para los empleados.

CONCLUSIÓN: Por falta de conocimiento, esfuerzo y decisión no se han ejecutado los programas de incentivos o compensación, lo que ha conllevado que los trabajadores se sientan desmotivados, tengan un bajo rendimiento y los mismos también pierdan el grado de identificación con la empresa es decir la misión, visión y los objetivos planteados.

RECOMENDACIÓN: Poner en marcha los programas de incentivos o compensación establecidos como una oportunidad para incrementar la productividad al motivar a los trabajadores, ya que así se podría alcanzar, garantizar un desempeño óptimo y un beneficio mutuo en son de la consecución de los objetivos de la empresa.

OBSERVACIÓN: No se han establecido herramientas adecuadas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos. La entidad no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión organizacional.

CONCLUSIÓN: Por ausencia de conocimiento necesario y con ello poco interés no se han establecido herramientas de gestión que ayuden a medir y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la gestión organizacional, lo que ha originado que no se detecten, prevean controlen y orienten posibles desviaciones que se susciten.

RECOMENDACIÓN: Determinar, desarrollar e implementar herramientas de gestión que permitan medir, evaluar y mejorar procesos, actividades, desempeño y funciones a fin de alcanzar un adecuado logro de los objetivos planteados en la empresa y una eficiente toma de decisiones.

OBSERVACIÓN: No se emiten informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades de la entidad.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



CONCLUSIÓN: Por la falta de interés, compromiso y descuido del personal no se entregan informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados de las actividades que se desarrollan lo que esto ha traído consigo información con escasa veracidad, produciendo inconvenientes a la hora de tomar decisiones.

RECOMENDACIÓN: Entregar informes escritos ya que de esta manera se podrá almacenar la información relevante sin que sea modificada, además de que pueda ser transferida y recordada de manera útil cada vez que se requiera para verificar su contenido, tomar una decisión o efectuar algún control.

OBSERVACIÓN: No se evalúa regularmente el funcionamiento de los recursos tecnológicos en la entidad, sino más bien cuando ya se produjo algún tipo de daño.

CONCLUSIÓN: Por el descuido y la falta de sentido común no se evalúa con regularidad el correcto funcionamiento los recursos tecnológicos lo que ocasiona que estos sufran daños, que pudieron a ver sido identificados y controlados de manera oportuna antes de que los mismos pasen a ser de mayor incidencia.

RECOMENDACIÓN: Establecer y ejecutar planes de revisión, evaluación y mantenimiento regular a los recursos tecnológicos de la empresa para ayudar a disminuir así algún tipo de riesgo y además con esto garantizar que su desempeño sea efectivo en el logro de los objetivos.

OBSERVACIÓN: No existen mecanismos idóneos para asegurar que fluya una buena comunicación en todos los sentidos, por lo que a veces la información se queda estancada.

CONCLUSIÓN: La falta de interés y compromiso para fomentar una buena comunicación interna trae consigo confusión, desconfianza, errores, desgaste del ambiente laboral, dificultad para tomar decisiones, afectando la ejecución, eficiencia y productividad de los procesos que se desarrollan en la empresa.

RECOMENDACIÓN: Crear estrategias que ayuden a fortalecer la comunicación interna para que esta se desarrolle de manera adecuada y permita una correcta consecución de los objetivos

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

OBSERVACIÓN: Si las líneas de comunicación para denunciar irregularidades son ineficientes o inoperantes la entidad no ha implementado mecanismos alternos para permitir la comunicación anónima y confidencial.

CONCLUSIÓN: Por creer que es intrascendente y no tener el conocimiento necesario no se han implementado en la empresa mecanismos alternos para denunciar irregularidades de manera confidencial o anónima por si las líneas de comunicación llegasen a ser ineficientes o inoperantes, generando desconfianza y miedo para los trabajadores.

RECOMENDACIÓN: Proponer diferentes mecanismos para denunciar de manera anónima y confidencial las irregularidades, permitiendo ser así una herramienta preventiva para reducir riesgos y tomar acciones tempranas ante cualquier situación.

OBSERVACIÓN: Las deficiencias detectadas no son comunicadas al personal responsable para de manera oportuna tomar acciones correctivas, más bien se comunica directamente con gerencia saltándose las líneas de comunicación y responsabilidad establecidas.

CONCLUSIÓN: Por la falta de cumplimiento a las disposiciones normativas establecidas se salta las líneas de responsabilidad para comunicar algún tipo de deficiencia o inconveniente ocasionando una inadecuada toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN: Fortalecer las líneas de comunicación y responsabilidad para que de manera oportuna y adecuada se tomen decisiones respecto a la gestión de las deficiencias a fin de una apropiada consecución de los objetivos de la empresa.

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021



En la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua a los veinte y nueve días del mes de marzo del año dos mil veinte y uno, siendo las diez horas a. m., acuden por una parte personal directivo de la empresa Grupo Montalvo y por otra parte miembros del equipo de la firma auditora MS & Asociados, en donde se instaura la reunión de lectura del informe final de Auditoría de Gestión con el objetivo de comunicar los resultados obtenidos en la ejecución del trabajo de auditoría.

En presencia de las partes se da paso a la lectura y análisis del informe final, en donde constan los resultados generados por la ejecución de la Auditoría de Gestión, tratando los puntos relevantes de manera clara para entendimiento de todos.

Para constancia y aprobación de lo tratado en la presente, suscriben las partes por duplicado.

Sr. Ricardo Montalvo
Gerente General
Grupo Montalvo

Sra. Ketty Montalvo
Analista de Adm.
Grupo Montalvo

Sr. Moisés López
Contador General
Grupo Montalvo

Ing.
Supervisor
MS & Asociados

Ing.
Jefe de Equipo
MS & Asociados

Srta. Estefanía Soto
Auditora
MS & Asociados

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A EJECUTARSE	PLAZO
1	La misión, visión y valores que se manejan en la entidad no se encuentran ubicados en ningún lugar que sea visible para todos los empleados	Fortalecer la cultura corporativa formada por la misión, visión y valores, socializando y colocando los mismos en espacios físicos de la empresa que sean visibles para todos mediante carteles o afiches	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una reunión para socializar a los trabajadores la cultura corporativa de Grupo Montalvo. - Colocar la misión, visión y valores en lugares estratégicos de la empresa ya sea al ingreso de cada área mediante carteles o afiches. 	15 Días
2	En la entidad no se ha implementado un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de competencias del personal	Diseñar e implementar un plan de capacitaciones periódico, evaluando y analizando los elementos y requerimientos adecuados de cada área de la empresa para ayudar así a mejorar el desempeño individual y global, encaminado al éxito de las actividades y logro de los objetivos	Gerente Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de capacitaciones adecuado a los elementos y requerimientos de cada área de la empresa. 	60 Días

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A EJECUTARSE	PLAZO
3	La relación laboral entre el personal es débil, ya que aspectos como el compromiso, comunicación y compañerismo denotan vulnerabilidad.	Impulsar y fortalecer estrategias en fin de lograr un adecuado ambiente laboral a través de la integración de los miembros de la empresa para así contribuir a una eficiente productividad y rendimiento	Gerente Jefes de área	- Planificar actividades de integración grupal, para crear un ambiente de apoyo, colaboración y flexibilidad entre directivos y trabajadores.	15 Días
4	En la entidad no se impulsan programas de incentivos o compensación para los empleados.	Poner en marcha los programas de incentivos o compensación establecidos como una oportunidad para incrementar la productividad al motivar a los trabajadores, ya que así se podría alcanzar, garantizar un desempeño óptimo y un beneficio mutuo en son de la consecución de los objetivos de la empresa.	Gerencia Jefes de área	- Reconocer los logros de los trabajadores, exaltando su compromiso con la empresa a través de la selección del trabajador del mes, selección del trabajador más puntual, compensación al alcance de metas, etc.	30 Días

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A EJECUTARSE	PLAZO
5	No se han establecido herramientas adecuadas de medición para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos. La entidad no cuenta con indicadores que permitan medir la gestión organizacional	Determinar, desarrollar e implementar herramientas de gestión que permitan medir, evaluar y mejorar procesos, actividades, desempeño y funciones a fin de alcanzar un adecuado logro de los objetivos planteados en la empresa y una eficiente toma de decisiones.	Contador	- Establecer e implementar indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar y con sigio mejorar los procesos.	30 Días
6	No se emiten informes escritos sobre los avances y resultados alcanzados en las actividades de la entidad	Entregar informes escritos ya que de esta manera se podrá almacenar la información relevante sin que sea modificada, además de que pueda ser transferida y recordada de manera útil cada vez que se requiera para verificar su contenido, tomar una decisión o efectuar algún control	Jefes de área	- Disponer que todos los informes tanto de avances como de inconvenientes se presenten deben ser de manera escrita.	15 Días

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A EJECUTARSE	PLAZO
7	No se evalúa regularmente el funcionamiento de los recursos tecnológicos en la entidad, sino más bien cuando ya se produjo algún tipo de daño.	Establecer y ejecutar planes de revisión, evaluación y mantenimiento regular a los recursos tecnológicos de la empresa para ayudar a disminuir así algún tipo de riesgo y además con esto garantizar que su desempeño sea efectivo en el logro de los objetivos	Gerente Jefes de área	- Implementar planes mensuales de control y mantenimiento para evaluar el funcionamiento de los insumos y maquinaria tecnológicos de la empresa, a través de la asesoría de un técnico especializado.	30 Días
8	No existen mecanismos idóneos para asegurar que fluya una buena comunicación en todos los sentidos, por lo que a veces la información se queda estancada.	Crear estrategias que ayuden a fortalecer la comunicación interna para que esta se desarrolle de manera adecuada y permita una correcta consecución de los objetivos	Gerente Jefes de área	- Estimular la comunicación accesible y clara, para que sea de fácil comprensión y así evitar errores. - Flexibilizar el contacto entre las diferentes áreas de la empresa para que la información fluya de manera más asertiva.	30 Días

Elaborado por: MESU	Fecha: 12/02/2021
Revisado por:	Fecha: 12/02/2021

Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD A EJECUTARSE	PLAZO
9	Si las líneas de comunicación para denunciar irregularidades son ineficientes o inoperantes la entidad no ha implementado mecanismos alternos para permitir la comunicación anónima y confidencial	Proponer diferentes mecanismos para denunciar de manera anónima y confidencial las irregularidades, permitiendo ser así una herramienta preventiva para reducir riesgos y tomar acciones tempranas ante cualquier situación.	Gerente	- Implementar un buzón sugerencias dentro de la empresa, para que el personal de a conocer sus opiniones, denuncias e irregularidades.	15 Días
10	Las deficiencias detectadas no son comunicadas al personal responsable para de manera oportuna tomar acciones correctivas, más bien se comunica directamente con gerencia saltándose las líneas de comunicación y responsabilidad establecidas	Fortalecer las líneas de comunicación y responsabilidad para que de manera oportuna y adecuada se tomen decisiones respecto a la gestión de las deficiencias a fin de una apropiada consecución de los objetivos de la empresa.	Gerente Jefes de área	- Llevar a cabo reuniones semanales entre jefes de área y trabajadores, para conocer periódicamente los avances y dificultades existentes. - Presentar informes de las reuniones a los directivos, para que tengan conocimiento de la situación que se presenta en cada área y de esta manera tomar decisiones adecuadas.	30 Días

Elaborado por: MESU		Fecha: 12/02/2021
Revisado por:		Fecha: 12/02/2021

CONCLUSIONES

- Se construyó el marco teórico mediante la investigación documental realizada por la revisión bibliográfica de autores tanto en libros, revistas científicas, artículos científicos y páginas web, las cuales permitieron sustentar de manera adecuada y veraz los conceptos necesarios para la presente investigación.
- Por medio de la aplicación de técnicas, métodos y herramientas propias para la ejecución de la Auditoría de Gestión como el análisis estratégico, evaluación al control interno metodología COSO III, identificación de los procesos y aplicación de indicadores de gestión se determinó tanto el entorno interno y externo, las debilidades, los procesos, y los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de Grupo Montalvo.
- El desarrollo de la Auditoría de Gestión a Grupo Montalvo permitió estructurar el informe final en el cual se consolidan los resultados de la ejecución de esta con información relevante como observaciones, conclusiones y recomendaciones que permitirán a la empresa a tomar decisiones adecuadas a fin de que todos los objetivos propuestos se cumplan eficientemente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar la investigación bibliográfica mediante fuentes documentales actualizadas con el fin de obtener información suficiente que garantice un veraz soporte en la construcción del marco teórico, además de servir de ayuda para trabajos académicos de investigación venideros.
- Para la correcta ejecución de una Auditoría de Gestión se recomienda implementar técnicas, herramientas, métodos necesarios y apropiados para obtener información precisa y relevante, además de basarse en la normativa vigente que permita un correcto desarrollo del trabajo.
- Se sugiere dar cumplimiento a las recomendaciones emitidas en el informe final de Auditoría de Gestión efectuada a Grupo Montalvo sobre las observaciones detectadas, para de esta manera minimizar deficiencias, facilitar la toma de decisiones, fortalecer la gestión de control interno, cumplir con todas las metas y objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Arias, F. G. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. Introducción a la metodología científica* (6 ed.). Caracas: Editorial Episteme. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Fidias+G.+Arias+2012&ots=kYjJ8orooa&sig=bNWlmRFDJP8PeFtuQqsKy7V5UZ4#v=onepage&q=Fidias%20G.%20Arias%202012&f=false>
- Arias, J. G., Villasís, M. K., & Miranda, M. N. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Armas, R. G. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. La Habana: Editorial Félix Varela. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/71223>
- Biler-Reyes, S. A. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. *Dominio de las Ciencias*, 3, 138-151. Obtenido de *Dominio de las Ciencias*: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/379/439>
- Blanco, Y. L. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Colombia: EcoEdiciones. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-cartagena/hormigon-i/informe/auditoria-integral-normas-y-procedimientos-yanelblanco/9693397/view>
- Bueno, E. C. (2007). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Casigña, J. N. (2019). *Auditoría de gestión a la Industria Sacha Textil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13643/1/22T0520.pdf>
- Chavarría, C. P. (2014). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41175?page=53>
- Chiliquina, L. T. (2017). *Auditoría de gestión a la Ferretería Toaquizza, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, período 2014. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12748/1/72T01040.pdf>
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración* (1 ed.). Mexico: International Thomson Editores S.A.

- Estupiñán, R. G. (2004). *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. G. (2015). *Control interno y fraudes. Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Falconi, J. F., Luna, K. A., Sarmiento, W. H., & Andrade, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Federacion Internacional de Contadores. (2016). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, y Servicios Relacionados*. Obtenido de Federacion Internacional de Contadores: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Manual-de-Normas-Internacionales-de-Control-de-Calidad-Auditoría-Revisión-Otros-Encargos-de-Aseguramiento-y-Servicios-Relacionados-Edicion-2013-Parte-I_0.pdf
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). *Introducción A los Negocios: En un Mundo Cambiante* (7ª ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://docshare01.docshare.tips/files/23266/232663938.pdf>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325551815_Libro_de_Auditoría_Administrativa_2_edicion_-Enrique_Benjamin_Franklin
- Garrido, Sonmer Díaz. (8 de Junio de 2008). *Auditoría de Gestión y de Resultados*. Obtenido de agsonmer [Entrada de blog]: <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/auditora-de-gestion-y-de-resultados.html>
- Gordon, C. D. (2015). *Auditoría de gestión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa textil Parmitex. (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato)*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/16744/1/T2867i.pdf>
- Hernández, O. P. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 15-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25746579003>
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- International Organization for Standardization. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Obtenido de Centro Colombiano de Estudios Profesionales: <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/norma-iso-19011-2018.pdf>
- Investigacion Cientifica.Org. (s.f.). *Investigacion Documental - Definición y objetivos*. Obtenido de Investigacion Cientifica.Org: <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Iregui, A. M., Melo, L., & Ramos, J. (2007). Análisis de eficiencia de la educación en Colombia. *Economía del Rosario*, 10(1), 21-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5095/509555107004.pdf>
- Lafuente, C. I., & Marín, A. E. (septiembre-diciembre de 2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64, 5-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>
- Madariaga, J. M. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Madrid: Deusto.
- Maguregui, M. U., Corral, J. L., & Elechiguerra, C. A. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*(1), 28-57. Obtenido de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/2205>
- Maldonado, M. E. (2011). *Auditoría de gestión* (4ª ed.). Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Martínez, G. C. (Octubre de 2016). *Análisis financiero y estrategias empresariales, un estudio a la empresa industrial Grupo Montalvo en el primer semestre del año 2015 (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato)*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23976/1/T3781i.pdf>
- Marul, J., Bohigas, A., & Tamer, D. (2011). *Price Waterhouse Coopers*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/auditoría/assets/auditoría-avanzada-gestion.pdf>
- Mendoza, W. M., García, T. Y., Delgado, M. I., & Barreiro, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Mora, L. A. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ItzDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=ppxoc2Haa2&sig=k9euCtO4RmeUzr3a445wpgDQw78#v=onepage&q&f=false>

- Quinaluisa, N. V., Ponce, V. A., Muñoz, S. C., Ortega, X. F., & Pérez, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. Obtenido de SciELO: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Quintero, A. C., & Fernández, R. E. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin01217.pdf>
- Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rodríguez, M. A. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930407002>
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Serna, H. (2008). *Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá. Colombia: 3R Editores.
- Vargas, Z. C. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Zambrano, M. I., Véliz, V. F., Escobar, M. C., & Armada, E. T. (2018). AUDITORÍA DE GESTIÓN: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS. *Mikarimin*, 4(4), 13-23. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1186>

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Encuesta dirigida al personal que labora en Grupo Montalvo

Objetivo: Efectuar un diagnóstico que permita analizar el sistema de gestión interno de la empresa, para conocer su nivel de eficiencia y eficacia en la correcta y oportuna toma de decisiones.

Instrucciones:

- Las preguntas deben ser contestadas con la mayor veracidad y responsabilidad posible.
- Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

Cuestionario.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si () No ()

2. ¿La empresa cuenta con objetivos establecidos para el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo?

Si () No ()

3. ¿Conoce los procesos de gestión que deben realizarse para llevar a cabo el desempeño efectivo en cada una de las funciones administrativas?

Si () No ()

4. ¿Existe en la empresa una estructura organizacional que ayude a la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones?

Si () No ()

5. ¿Posee la empresa reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que normen la conducta y las actividades del personal?

Si () No ()

6. ¿De acuerdo con el cargo que desempeña dentro de la empresa conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

Si ()

No ()

7. ¿Existe un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal en cada área de la empresa?

Si ()

No ()

8. ¿Recibe usted frecuentemente capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Si ()

No ()

9. ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno y oportuno para la toma de decisiones?

Si ()

No ()

10. ¿Se evalúa permanentemente los procesos de adquisición, producción y comercialización antes de tomar una decisión?

Si ()

No ()

11. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión o realiza un análisis que permita evaluar el nivel de gestión?

Si ()

No ()

12. ¿Se ha realizado anteriormente Auditorías de Gestión en la empresa?

Si ()

No ()

13. Sí respondió SI en la pregunta 12, ¿La ejecución de dichas auditorías ha contribuido en la eficiencia y eficacia de la gestión?

Si ()

No ()

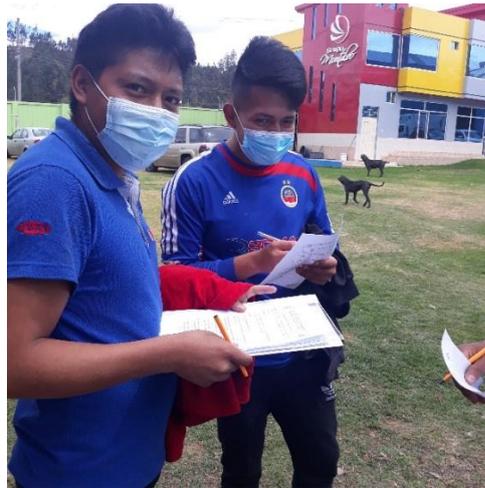
14. Sí respondió NO en la pregunta 12, ¿Considera usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión contribuirá al mejoramiento de procesos internos y una adecuada toma de decisiones?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

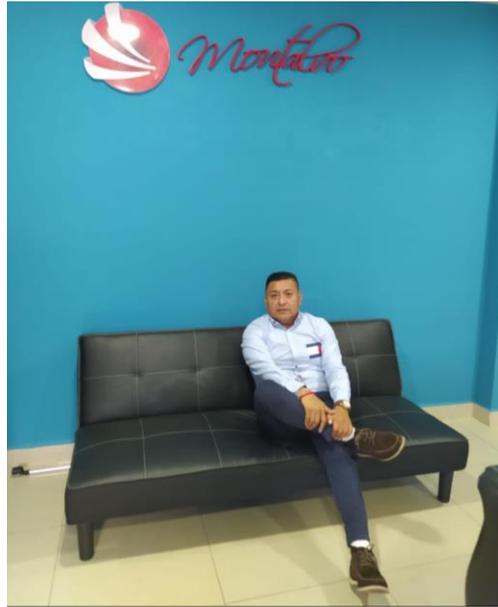
ANEXO B. APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE GRUPO MONTALVO



ANEXO C. VISITA PRELIMINAR A GRUPO MONTALVO



ANEXO D. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE GRUPO MONTALVO



ANEXO E. APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO



ANEXO F. LISTA DE EMPLEADOS

GRUPO MONTALVO						
LISTA DE EMPLEADOS						
Depar/Sección	DA001	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO				
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	PROFES	SUELDO B.	ACTIVO	
001	VALVERDE MONTALVO JEAN PIERRE ALEXANDER	ASISTENTE ADM	SUPERIOR	[REDACTED]	S	
009	LÓPEZ CARRILLO MOISÉS GUSTAVO	CONTADOR	INGENIERO	[REDACTED]	S	
013	MONTALVO RAFAEL KETTY ROSEMARY	ANALISTA DE AC	SUPERIOR	[REDACTED]	S	
014	MONTALVO RAFAEL RICARDO GERMAN	GERENTE	BACHILLER	[REDACTED]	S	
015	ALBAN CHICO GABRIELA FERNANDA	ASISTENTE ADM	INGENIERO	[REDACTED]	S	
016	MARTÍNEZ GAVILANES CAROLINA MERCEDES	ASISTENTE ADM	INGENIERO	[REDACTED]	S	
TOTAL: 6						
Depar/Sección	DP001	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	PROFES	SUELDO B.	ACTIVO	
002	CAGUANA CHANGO CHRISTIAN SANTIAGO	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
003	CAGUANA MUQUINCHE EDISSON ROBERTO	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
004	MANOBANDA SÁNCHEZ VICENTE JAVIER	BODEGUERO	BACHILLER	[REDACTED]	S	
005	FIALLOS CARRASCO MAURICIO JAVIER	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
008	JURADO SALAZAR LENER	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
010	MANOBANDA SUPE JUAN DANIEL	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
011	MORI ANACLETO SEGUNDO RUBÉN	MANTENIMIENTO	BACHILLER	[REDACTED]	S	
012	POAQUIZA CHISAG KLEBER UBALDO	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
017	MUILEMA SAILEMA ALEX PAUL	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
018	PORTILLA ARCE CESAR ROLANDO	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
019	LESCANO TIPAN ALEX ENRIQUE	CHOFER	BACHILLER	[REDACTED]	S	
020	MANOBANDA SUPE SEGUNDO ALFONSO	MOLINERO	BACHILLER	[REDACTED]	S	
021	ROCANO SAILEMA DIEGO FABRICIO	INYECTOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
TOTAL: 13						
Depar/Sección	DP002	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN INDIRECTOS				
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	PROFES	SUELDO B.	ACTIVO	
006	GABILANES SIGCHA ÁNGEL TOBIÁS	EMPACADOR	BACHILLER	[REDACTED]	S	
TOTAL: 1						
TOTAL GENERAL: 20				[REDACTED]		

ANEXO G. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC:	1753242252001	
APELLIDOS Y NOMBRES:	MONTALVO AQUINO DESIDERIO	

NOMBRE COMERCIAL:	GRUPO MONTALVO	
CONTADOR:	LOPEZ CARRILLO MOISES GUSTAVO	
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	SIN	NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO:	25/03/1946	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	21/08/2007
FEC. INSCRIPCIÓN:	21/08/2007	FEC. ACTUALIZACIÓN:	20/06/2019
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	21/04/2014

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 FABRICACION DE SUELAS PARA CALZADO

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICDA Calle: FRUITILLAS Numero: 1-11 Intersección: LIMAS Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL PARQUE LOS QUINDES Telefono: 032426627 Email: compras@grupo.montalvo.com.ec E-mail: compras@grupo.montalvo.com.ec

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IVA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE

*Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RSE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	3	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA 31 TUNGURAHUA	CERRADOS	2





Código: RIMRUC2020001876751
 Fecha: 08/07/2020 10:06:52 AM

Pag. 1 de 2



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 1753242252001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONTALVO AQUINO DESIDERIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 09/12/2013
NOMBRE COMERCIAL: GRUPO MONTALVO **FEC. CIERRE:** 28/02/2014 **FEC. REINICIO:** 21/04/2014

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
FABRICACION DE SUELAS PARA CALZADO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SUELAS PARA CALZADO
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAQUA Barrio: SAN LUIS Calle: CAMPO ALEGRE GALILEO FERRARIS Numero: S/N Intersección: SAN VICENTE Referencia: ATRAS DE LA FABRICA DE HORMAS HORDIPLAS, CASA DE DOS PISOS, COLOR AMARILLO Edificio: GRUPO MONTALVO Piso: 0 Teléfono Domicilio: 032827578 Celular: 0973630095 Email: contabilidad@grupomontalvo.com.ec Email principal: contabilidad@grupomontalvo.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 21/08/2007
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL MONTALVO 1 **FEC. CIERRE:** 21/04/2014 **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA COMO PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULOS ANALOGOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: FERNANDEZ Numero: S/N Intersección: ROCAFUERTE Referencia: FRENTE A LA CLINICA SAN JACINTO, CASA DE TRES PISOS, COLOR CELESTE Teléfono Domicilio: 032827578 Celular: 0963230526 Email principal: contabilidad@grupomontalvo.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 18/04/2012
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL MONTALVO 2 **FEC. CIERRE:** 29/02/2014 **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA COMO PLANTILLAS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: FERNANDEZ Numero: 09-47 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: FRENTE A LA CLINICA SAN JACINTO Teléfono Domicilio: 032827578 Celular: 0963230526 Email: anemini19@hotmail.com Email principal: contabilidad@grupomontalvo.com.ec



Código: RiMRUC2020001876751
Fecha: 08/07/2020 10:06:52 AM



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO MONTALVO, DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO
2019.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA:

MISHELL ESTEFANÍA SOTO URQUIZO

Riobamba - Ecuador

2022