



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

TEMA:

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR”
CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERÍODO 2013”.**

AUTORA:

VERA ALCÍVAR MARÍA GABRIELA

RIOBAMBA – ECUADOR

2014-2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2013”**, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado íntegramente por Gabriela Vera Alcívar, quién ha cumplido con todas las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenín Gaibor
DIRECTOR DE TESIS

Lic. Iván Patricio Arias González
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Por propia voluntad, yo, **MARÍA GABRIELA VERA ALCÍVAR**, soy responsable de las ideas expuestas y, cedo los derechos de autoría sobre mi trabajo de tesis de grado titulado: **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2013”**, a favor de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cia. Ltda., y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, febrero de 2015

GABRIELA VERA ALCÍVAR

CI. No: 060408488-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser el motor de mi vida quien derrama diariamente sus bendiciones y me dio fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mi familia, por nunca perder la esperanza en mí y estar siempre en los buenos y malos momentos más que todo por ser una gran ayuda en la educación de mi hija.

A mi querida ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, por acogerme de la mejor manera, por tener docentes de alta calidad humana, que comparten sus conocimientos de forma desinteresada, especialmente a mis tutores por guiarme en el desarrollo de mi tesis: al Ing. Lenin Gaibor y al Lic. Iván Arias por su apoyo total y su amistad desde el inicio, por ser no solo grandes profesionales si no excelentes personas.

Al Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, por brindarme las facilidades para poder realizar mi tesis.

A mi esposo y mi hija, por la ayuda en impulsarme a culminar con este proyecto.

También expreso el agradecimiento a mis amigas en especial a Catita, Mary, Vane, y Adri que de una u otra forma fueron gran ayuda en esta etapa.

DEDICATORIA

Para las personas que son mi más grande tesoro, mis padres quienes me han sabido formar en base a sus valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en especial en los momentos más difíciles.

A mi amada hija quien es mi motivación diaria e inspiración para superarme y ser su mayor ejemplo y orgullo como lo son ahora mis padres.

De igual manera dedico la presente tesis a toda mi familia quienes son la fuente importante para darle razón a nuestro diario vivir, en especial a un angel que se encuentra en el cielo, quien con su ejemplo nos enseñó que nada es imposible en esta vida y que solo depende de nosotros lograr lo que deseamos con la bendición de Dios.

RESUMEN

La presente Tesis está relacionada con una Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013.

Problemas identificados: presencia de inestabilidad laboral, generando un ambiente laboral nada confiable y agradable; además, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y, el manual interno de funciones no se aplica de manera apropiada, instando a la duplicación y arrogación de funciones, deslindamiento de responsabilidades, entre otros problemas que caracterizan a su personal.

El estudio inicia con conceptos sobre administración, auditoría, fases y procesos de la auditoría administrativa, lo que permitió definir la base teórica de la presente investigación. En lo que respecta al marco metodológico, éste fue de carácter documental y de campo debido a que se basó en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos y a la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, utilizando métodos: analítico, sintético, inductivo, deductivo, comparativo y científico.

Finalmente, la parte práctica concluye con un Informe de Auditoría, incluyendo los hallazgos encontrados, con la recomendación de implementar las acciones derivadas de las observaciones, que permita eliminar los problemas anteriormente identificados.

Ing. Javier Lenín Gaibor

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

This thesis is related with an Administrative Audit to Good Home “UNIHOGAR” Ltd., from Riobamba city, province of Chimborazo, in 2013.

It is identify the presence of work instability, making an untrustworthy and disagreeable work environment, besides the company do not count with an appropriate system of staff selection, the internal manual of functions is not applied in correct way, allocation of functions, demarcate responsibilities, and other problems that distinguish to its staff.

The study starts with concepts about Administration, Audit, Administrative Audit, Process and Stages of the Administrative Audit, this allowed defining the theoretical basis of the present research. The methodological framework was of documentary character and of field due to it was based on the obtaining and analysis of data come from printed material or another kind of documents and the collect of data directly of the reality where occur the facts, using methods: analytic, synthetic, inductive, deductive, comparative and scientific.

Finally the technical part concludes with an Audit report, including the findings encountered, with the recommendation of implementing the actions derived of the observations that allow eliminating the problems previously identified.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificadode responsabilidad.....	iii
Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Índice general.....	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras.....	xii
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I	1
1. El problema.....	1
1.1.Planteamiento de el problema.....	1
1.1.1.Formulación del problema.....	2
1.1.2.Delimitación del problema.....	2
1.2.Objetivos	3
1.2.1.Objetivo general.....	3
1.2.1.Objetivos específicos	3
1.3.Justificación de la investigación	3
Capítulo	
II.....	20
2.Marco teórico.....	5

2.1.Administración.....	5
2.1.1.¿Qué es una organización?	5
2.1.2.¿Quién es un gerente?	5
2.1.3.¿Qué es administración?	5
2.1.4.Funciones administrativas básicas	6
2.1.5.Niveles básicos de administración	7
2.1.6.Proceso administrativo.....	8
2.2.Auditoría	9
2.2.1.Conceptos de auditoría.....	9
2.2.2.Clases de auditoría	10
2.3.Auditoría administrativa	12
2.3.1.Concepto	12
2.3.2.Importancia	14
2.3.3.Objetivos	14
2.3.4.Alcance	15
2.4.Modelo de la auditoría administrativa según William P. Leonard	16
2.4.1.Etapa 1: examen, alcance y limitaciones.	17
2.4.2.Etapa 2: evaluación.....	18
2.4.3.Etapa 3: presentación o informe	19
2.4.4.Etapa 4: seguimiento.....	19
2.5.Fases de la auditoría administrativa.....	20
2.5.1.Planificación	20
2.5.2.Evaluación del sistema de control interno	22
2.5.3.Programas de auditoría	33
2.5.3.Ejecución del trabajo de auditoría	35

2.5.4.Comunicación de resultados	44
2.6.Ventajas de una auditoría administrativa.....	49
Capítulo III.....	51
3.Marco metodológico	51
3.1.Idea a defender.....	51
3.1.1.Idea a defender.....	51
3.2.Variables	51
3.2.1.Variable independiente	51
3.2.2.Variable dependiente	51
3.3.Tipo de investigación.....	51
3.3.1.Tipos de estudio de investigación.....	52
3.4.Población y muestra.....	52
3.4.1.Población	52
3.4.2.Muestra	52
3.4.3.Observaciones.....	52
3.5.Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	53
Capítulo IV	54
4.Auditoría administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2013.....	54
4.1.Archivo permanente.....	54
4.1.1.Hoja de marcas.....	55
4.1.2.Hoja de índices.....	56
4.1.3.Identificación de la empresa	57
4.2.Administración de la auditoría.....	61
4.2.1.Propuesta de la auditoría.....	61

4.2.2.Programa de trabajo	63
4.2.3.Contrato de trabajo.....	65
4.2.4.Notificación de inicio de la auditoría administrativa.....	68
4.3.Planificación de la auditoría	69
4.3.1.Memorando de planificación	69
4.3.2.Diagnóstico interno.....	70
4.4.Archivo corriente	74
4.4.1.Programa de auditoría.....	74
4.4.2.Entrevista inicial	75
4.4.3.Matriz de evaluación de medios internos y externos FODA	76
4.4.4.Evaluación del sistema de control interno – método COSO	80
Medición del riesgo de control	111
4.4.5.Encuestas	123
4.4.6.Indicadores.....	134
4.4.7.Carta de presentación.....	138
4.4.8.Informe de auditoría.....	139
4.4.9.Idea a defender.....	143
Conclusiones.....	150
Recomendaciones	151
Bibliografía	152

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Clasificación de la Auditoría.....	23
02	Atributos del Hallazgo.....	56
03	Activos Fijos del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR	80
04	Nómina de trabajadores del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	80
05	Situación Comercial del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR	82
06	Matriz de medios internos	87
07	Matriz de medios externos	88
08	Matriz FODA	89
09	Indicadores de Gestión	132

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Funciones Administrativas básicas	19
02	Niveles básicos de la Administración	20
03	Modelo de la Auditoría de William P. Leonard	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Sistema de Gestión de Talento Humano del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	122
02	Manual de funciones del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR	123
03	Contrato eventual del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR	124
04	Tiempo de contrato de los trabajadores del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	125
05	Razones para dejar el trabajo del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	126
06	Remuneraciones de los trabajadores del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR	127

07	Ambiente Laboral del Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	128
08	Valoración de la atención que da el Almacén a los trabajadores	129
09	Involucramiento de los colaboradores con el Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.....	130

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Fotografías	165

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es primordial la utilización de la auditoría administrativa como un examen constructivo de la organización, considerando aspectos que midan la eficiencia y eficacia en cada etapa del proceso administrativo, con el fin de conocer la veracidad de las actividades y la correcta utilización y optimización de los recursos.

En Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda. existe un número considerable de personal, cuya principal característica ha sido su inestabilidad laboral, lo que genera un ambiente laboral nada confiable y agradable para desarrollar las actividades diarias, y por ende no existe mayor compromiso e identificación de los empleados con los grandes objetivos empresariales.

Simultáneamente, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de selección de personal, lo que impide un apropiado proceso de contratación, que posteriormente se refleja en el bajo rendimiento de las personas recién enroladas en las diferentes áreas operativas de la empresa.

Existe un manual interno de funciones que no se aplica de manera apropiada, lo que impide que su personal conozca de forma precisa cuáles son sus funciones y responsabilidades a observar, situación que también incide en el bajo rendimiento, duplicación de funciones, arrogación de funciones, deslindamiento de responsabilidades, entre otros problemas que caracterizan a su personal.

Adicionalmente, los salarios que se reconoce al personal son relativamente bajos con relación a lo que determinan las tablas sectoriales del Código de Trabajo, situación que desmotiva a la generalidad de sus colaboradores para realizar un trabajo de excelencia.

Toda la problemática señalada anteriormente, tiene sus posibles orígenes en la falta de un adecuado control y muy particularmente en la ausencia de una auditoría administrativa que permita conocer la veracidad de las actividades y la correcta utilización y optimización de los recursos.

Por lo señalado, es urgente y necesario emprender con la presente auditoría a fin de determinar posibles hallazgos y recomendar las soluciones que sean del caso, de tal manera que se pueda erradicar de forma definitiva los problemas descritos anteriormente y que están caracterizando a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

1.1.1. Formulación del Problema

Con la finalidad de dar solución a los problemas administrativos que se presentan en Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., se plantea la siguiente interrogante:

- ❖ ¿De qué manera la realización de una Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013, incidirá en la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y en el desempeño del talento humano?

1.1.2. Delimitación del Problema

- ❖ **Campo:** Auditoría.
- ❖ **Área:** Auditoría administrativa.
- ❖ **Aspecto:** Auditoría administrativa, período 2013.
- ❖ **Espacial:** Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- ❖ **Dirección:** Junín 20 – 28 entre 5 de Junio y Tarqui.
- ❖ **Teléfono:** (03) 2962-303.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar una Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013, con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y el desempeño del talento humano.

1.2.1. Objetivos Específicos

1. Adaptar toda la teoría existente sobre Auditoría Administrativa a las necesidades particulares del presente examen a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.
2. Recabar información objetiva, veraz e imparcial, para cuyo efecto se hará uso de las mejores herramientas y técnicas que recomienda la ciencia metodológica – científica.
3. Empezar la Auditoría Administrativa a fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se ha desarrollado la gestión administrativa al interior de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de tal forma que permita presentar un informe de hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que sirva a los directivos como una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación busca adaptar toda la teoría existente sobre auditoría administrativa a los requerimientos del examen que se va a aplicar a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de tal forma que se pueda aprovechar toda la información disponible, con el propósito de detectar áreas críticas que podrían estar afectando la consecución de los objetivos institucionales y emitir un informe confiable y veraz.

Dentro de la utilidad científica, cabe señalar que permitirá aprovechar todas las herramientas y técnicas metodológicas – científicas existentes, a fin de que la

información a recabarse como parte de la auditoría administrativa sea veraz y objetiva, y un fiel reflejo de la realidad que se encuentra caracterizando a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Es importante primero conceptualizar aspectos imprescindibles que van a permitir desarrollar la presente investigación, pues de esta manera se podrá tener un enfoque más claro, que permita cumplir con el objetivo planteado.

2.1. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. ¿Qué es una organización?

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en su libro *“Administración: Un enfoque basado en competencias”*, definen a una organización como: “un grupo formal coordinado por personas, que operan para alcanzar metas específicas y sean cuales fueren estas metas específicas, la tarea de ayudar a dirigirla para que pueda alcanzarlas recae en el responsable o encargado de la misma que se lo denomina *gerente*.” (p. 6-10)

2.1.2. ¿Quién es un gerente?

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en su libro *“Administración: Un enfoque basado en competencias”*, establecen que “Un gerente es una persona que se encarga de palear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.” (p. 6-10)

2.1.3. ¿Qué es administración?

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en su libro *“Administración: Un enfoque basado en competencias”*, manifiestan que “Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización dirección y control.” (p. 6-10)

2.1.4. Funciones administrativas básicas

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en su libro “*Administración: Un enfoque basado en competencias*”, presentan un enfoque general de las cuatro funciones administrativas básicas, que son:

- Planeación
- Organización
- Dirección o Liderazgo
- Control.

Planeación: La planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones: 1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas.

Organización: Una vez que los gerentes han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello. La organización como función básica se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de que quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos.

Dirección o Liderazgo: Además de preparar planes, diseñar una estructura y contratar al personal, alguien se debe encargar de

dirigir a la organización. Esta dirección implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones.

Control: El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. Tal como un termostato envía señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación está demasiado alta o baja, así también un sistema de control administrativo envía señales a los gerentes de que las cosas no están resultando conforme a los planes y que es preciso aplicar acciones correctivas. (p. 6-10) .

Figura No. 01
Funciones administrativas básicas



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “Administración: *Un enfoque basado en competencias*” p.9

Elaborado por: Gabriela Vera.

2.1.5. Niveles básicos de administración

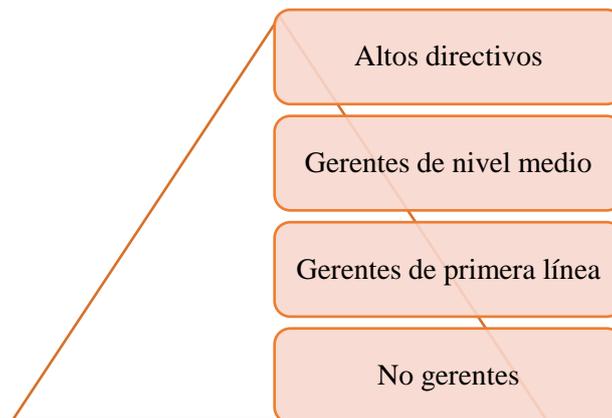
En la figura No. 2, se presenta los tres niveles básicos de administración, los mismos que son:

Gerentes de primera línea: Los gerentes de primera línea son los encargados directos de la producción de bienes o servicios.

Gerentes de nivel medio: Los gerentes de nivel medio son los encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlos a las metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea.

Altos directivos: El curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los gerentes de nivel alto o los altos directivos.

Figura No. 02
Niveles básicos de administración



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), "Administración: *Un enfoque basado en competencias*" p.11

Elaborado por: Gabriela Vera.

2.1.6. Proceso administrativo

Lamond D. (2004) en su libro *A matter of styles: Reconciling Henri and Henry – Management Decision*, indica que el proceso administrativo se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración. El enfoque de proceso administrativo surgió a principios del siglo XX y se identifica muy de cerca con Henri Fayol (1841-1925), un industrial francés, quien atribuía su éxito como administrador a los métodos que empleaba, más que a sus cualidades personales. Era de la opinión que, para tener éxito, los administradores sólo tenían que entender

las funciones administrativas básicas y aplicarles ciertos principios. Fue el primero en agrupar las funciones de los administradores. (p. 330).

2.2. AUDITORÍA

2.2.1. Conceptos de auditoría

Los objetivos y los conceptos que guían las auditorías actuales eran prácticamente desconocidos a principios del siglo XX; pero se han realizado auditorías de uno u otro tipo desde siempre en la historia del comercio y de la administración.

Whittington y Pany (2005) mencionan que la palabra *auditor* proviene del latín (*audire*= oír) y significa “el que oye”, fue apropiado en una época en que los documentos eran aprobados sólo después de una lectura pública. Conforme aumentaba el tamaño las empresas, las técnicas de aprobación fueron cambiando y se empezó a utilizar los servicios administrativos. Es ahí donde realmente se utiliza la auditoría con el fin de protegerse de los peligros de los errores involuntarios o fraudes cometidos por ejecutivos o empleados responsables de los diferentes procesos, como también la medición y evaluación del desempeño de los mismos. (pág. 82)

Otros autores reconocidos de la materia consideran varias definiciones que permiten tener una visión más acertada de lo que es la auditoría y que permite establecer firmemente las bases teóricas para el presente trabajo investigativo.

Mancillas E. (2011) define a la Auditoría como: “un examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo, de una entidad pública o de una empresa, por especialistas ajenos a ellas y con el objetivo de evaluar la situación de las mismas”. (p.15)

Alvin A.(2007) considera 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”. (p.4)

Considerando los grandes aportes de los autores citados, se puede concluir que Auditoría es un examen realizado por personas especializadas e independientes con la finalidad de evaluar la gestión y operación de una entidad, en un tiempo determinado, dando como resultado la emisión de un informe o dictamen, según sea el caso, sobre los hallazgos encontrados y al mismo tiempo emitir las correspondientes recomendaciones para la mejora oportuna.

2.2.2. Clases de auditoría

Para **Rodríguez (2010)** existen cuatro clases principales de auditoría, las mismas que se encuentran detalladas a continuación:

1. Auditoría Financiera
 2. Auditoría Interna
 3. Auditoría Operacional
 4. Auditoría Administrativa
-
1. **Auditoría Financiera:** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.
 2. **Auditoría Interna:** Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración.
 3. **Auditoría Operacional:** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

4. **Auditoría Administrativa.-** Se define como un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración. (p. 85-86).

TABLA No. 01

**CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DEPENDIENDO DEL OBJETO
BÁSICO SOBRE EL QUE SE CENTRA EL ANÁLISIS**

	AUDITORÍA		
	FINANCIERA	NO FINANCIERA	
		OPERACIONAL	ADMINISTRATIVA
ALCANCE	Estados contables e información económico-financiera de las empresas, referida a sus operaciones y situación patrimonial.	Procedimientos, sistemas, programas, políticas y métodos en general, puestos en marcha en una entidad para la realización de su actividad.	Getión de una entidad en términos de resultados-eficacia en consecución de los objetivos y eficiencia en la utilización de recursos e indirectamente la actuación de los directivos.
OBJETIVO	Emitir una opinión sobre el grado de correspondencia entre la información anterior y la situación económico-financiera real de una entidad.	Emitir una opinión sobre el grado de adecuación de los sistemas, procedimientos, mecanismos, a los diseños establecidos por la dirección, así como su efectividad para que la entidad sea económica, eficaz y eficiente	Emitir una opinión sobre la gestión y actuación de una entidad y su capacidad de mantener una posición competitiva.
FINALIDAD	Garantizar la fiabilidad de la	Mejorar la eficiencia	Mejorar la eficiencia de

	información económico-financiera a sus usuarios.	operativa de las entidades.	la gestión empresarial y garantizar a los sujetos económicos externos a la entidad la conducta de la misma.
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Entidades públicas o privadas	Entidades públicas o privadas	Entidades públicas o privadas
AUDITOR	Externo.	Externo. Interno.	Externo. Interno.
USUARIOS	Externos.	Internos.	Externos o internos.

Fuente: González Bravo (1996), p. 87.

Elaborado por: Gabriela Vera.

2.3. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

2.3.1. Concepto

En el año de 1961, cuando un ingeniero asesor en la administración llamado William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, más la suya, conforma un libro *The management audit* (Auditoría Administrativa), editado en 1962 en Estados Unidos. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores consideran como el nacimiento formal de la auditoría administrativa.

William P. Leonard (1991) define a la auditoría administrativa como: “el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (p. 46)

Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

Taipe M. en su monografía publicada: *Auditoría Administrativa- Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna – 2008*, hace

referencia en términos generales que “la auditoría administrativa es el examen metódico y sistemático que permite evaluar en forma integral o parcial a una organización con el propósito de evaluar el nivel de rendimiento o desempeño de las diferentes áreas o niveles funcionales de ésta.” (p. 2)

Franklin (2007), define a la auditoría administrativa como: “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (p. 11)

Rodríguez (2010) considera que: “la auditoría administrativa es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”. (p.33)

Macillas (2011) indica que: “la auditoría administrativa puede definirse como un examen constructivo y compendiado de la estructura organizacional de una empresa, institución, dependencia gubernamental o de alguna de sus partes, división o departamento; y de sus planes y objetivos, y el uso que da a sus recursos humanos y materiales”. (p.31)

Por otra parte, **Cevallos (2012)**, considera que la auditoría administrativa es un servicio bien integrado y constructivo que consiste en una evaluación seria de recomendaciones respecto a la amplia gama de planes, procesos, gente, y problemas de una entidad económica y que puede definirse como una auditoría cuyos resultados sean una declaración de opinión por un contador público con respecto al desempeño de la función administrativa. (p. 213)

Con relación a las definiciones detalladas anteriormente, se llega a la conclusión que la auditoría administrativa es un examen que involucra principalmente la revisión de su estructura orgánica y las respectivas funciones, sus sistemas, procesos, procedimientos, controles, objetivos, planes y programas, el talento humano, recursos materiales y el medio en el que se desarrollan las actividades de una empresa, en función de la eficiencia y la eficacia. Como resultado de la

auditoría administrativa se presenta un informe sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella

2.3.2. Importancia

Las organizaciones están expuestas a cambios constantes, por lo que es importante aplicar una auditoría administrativa que sirva como instrumento de control en las diferentes etapas del proceso administrativo, permitiendo de esta manera detectar irregularidades, establecer conclusiones y proponer recomendaciones adecuadas para alcanzar sus metas.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. La auditoría administrativa evalúa los procedimientos y resultados de las actividades que realiza la empresa, logrando el mejoramiento continuo y permanente de los planes ejecutados dentro de la misma.

2.3.3. Objetivos

Son dos los principales objetivos de una auditoría administrativa según **Jácome (2002)**:

- 1.** Separar los componentes de la organización en fases o elementos para su estudio individual y la interrelación concurrente entre ellos para alcanzar los objetivos de la propia organización.
- 2.** Respaldar un informe a la gerencia sobre la efectividad del sistema de información para la planeación interna, control y propósito de toma de decisiones.

Por otra parte los objetivos de la auditoría administrativa detallados por **Rodríguez (2010)**, son los siguientes:

- Descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus posibles correcciones.
 - Identificar si la estructura organizacional esté apoyando en el logro de los objetivos y no entorpeciendo, como muchas veces suele suceder.
 - Ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.
 - Examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.
 - Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
 - Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
 - Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
 - Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejan a los objetivos.
 - Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.
- (p.106 – 107)

2.3.4. Alcance

Para **Jácome (2002)**, el alcance de una auditoría administrativa se puede entender como: “la profundidad de las investigaciones y las áreas que se hayan examinado y evaluado. El propósito de la auditoría puede ser, en primer lugar, la investigación en determinados aspectos que hayan sido solicitados por la administración de la empresa” (p. 20)

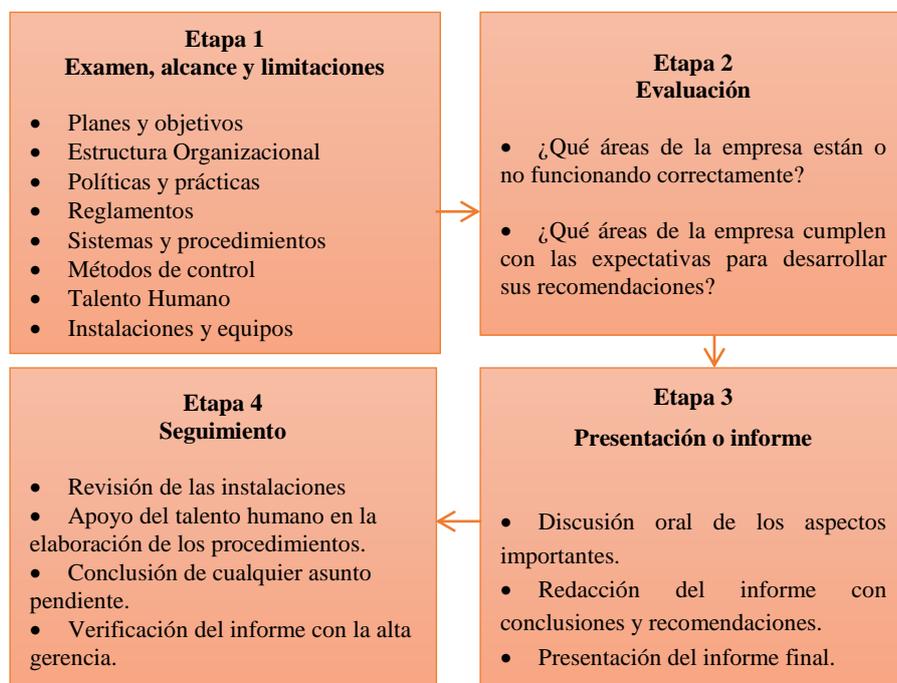
2.4. MODELO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEGÚN WILLIAM P. LEONARD

En su modelo, Leonard plantea que el objetivo principal de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar esas deficiencias.

Si bien, el objetivo de su modelo es un poco limitativo respecto a lo que hoy se puede lograr gracias a un proceso de auditoría administrativa, sí marca un precedente de lo que es la esencia misma de la auditoría: analizar y proponer.

El modelo de Leonard comprende cuatro etapas, en cada una identifica los factores precisos que él considera deberán ser evaluados antes y durante la auditoría administrativa.

Figura No. 03
MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE WILLIAM P. LEONARD



Fuente: William, L. (1991). Auditoría administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. México: Diana.

Elaborado por: Gabriela Vera.

En base a la información presentada en la Figura 3, se hace mención a cada una de las etapas del modelo de Leonard con su respectiva caracterización:

2.4.1. Etapa 1: Examen, alcance y limitaciones.

En esta etapa se identifica el alcance de la auditoría, es decir, si debe enfocarse sólo a una función, a un departamento o a toda la empresa. Además, implica un análisis de los factores bajo los cuales opera la organización, los cuales son determinantes para que el auditor plantee a la dirección de la empresa el alcance y las limitaciones de la auditoría a realizar.

Los elementos de la organización que deben revisarse antes de establecer un compromiso son:

a. Planes y objetivos: por lo general, las organizaciones tienen definidos sus planes y objetivos, pero en algunas ocasiones parece que éstos no se logran por causas que resultan inexplicables para la organización. En este sentido, es importante que el auditor los revise junto con la dirección para saber si representan o no lo que se quiere lograr, o bien, las causas por las que no se están alcanzando.

b. Estructura organizacional. Representa la manera cómo se encuentran distribuidas o repartidas las tareas en la organización, por lo que implica revisar niveles jerárquicos, líneas de mando y la responsabilidad de cada empleado. Es importante comparar el organigrama con la estructura organizacional del área evaluada, pues en algunas ocasiones la posición jerárquica no corresponde con las responsabilidades asignadas. Adicionalmente, el auditor debe asegurarse de que esta estructura es funcional para la organización y adecuada para el logro de sus metas.

c. Políticas y prácticas. Son los lineamientos establecidos por la organización para indicar la manera como deben hacerse las cosas. El auditor debe

estudiarlas para determinar si el personal las conoce y si de verdad son aplicadas.

d. Reglamentos. Son todas las reglamentaciones gubernamentales imputables a la organización. El auditor debe conocerlas y estudiarlas para asegurar que las propuestas que derive de su trabajo no las infrinjan ni las violen.

e. Sistemas y procedimientos. Comprenden la forma como opera la empresa. Es importante revisarlos en el proceso de auditoría con la finalidad de hallar áreas de mejora en sus elementos y proponer estrategias o métodos que permitan mejorarlos.

f. Métodos de control. Son los parámetros que la organización establece para asegurar que se están alcanzando los resultados, normalmente están relacionados con la producción o ventas. Éstos deben tomarse en cuenta en la auditoría para identificar su eficacia y pertinencia.

g. Talento humano. Este elemento es fundamental en las operaciones de la empresa. En la auditoría, tomarlo en consideración implica estudiar con cuánto personal se cuenta, así como sus labores, con el fin de determinar si es suficiente y si están bien distribuidas sus funciones.

h. Instalaciones y equipo. Es menester revisar las instalaciones para determinar las condiciones en que se encuentran y los años de vida útil; de esta manera el auditor puede considerar hacer propuestas de mejora, mayor o mejor uso de éstos y hasta la compra de equipo más moderno.

2.4.2. Etapa 2: Evaluación

Cuando se tiene un panorama completo de los planes de la organización, de sus procesos y de sus recursos, es momento de evaluarlos a partir de su adecuación y aportación a la visión y misión de la organización.

En esta etapa el auditor cuenta con los elementos suficientes para demostrar a la

dirección de la empresa cuáles de sus áreas no están funcionando adecuadamente y cuáles cumplen con las expectativas esperadas; para después poder desarrollar sus recomendaciones.

2.4.3. Etapa 3: Presentación o informe

Con esta etapa se cierra el trabajo realizado por el auditor en todos sus aspectos y recomendaciones. Comprende un documento escrito y su réplica oral. El auditor debe tener mucho cuidado en la manera como presenta la información, considerando a quién la dirigirá. Se presenta el informe en tres fases:

a. Discusión oral de aspectos importantes. Cara a cara con los directivos o responsables de la organización, el auditor presenta los resultados de la auditoría con el fin de que se analice la situación observada y se manifiesten los puntos de vista de cada parte.

b. Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones. Consiste en elaborar un documento que sustente cada una de las observaciones y planteamientos que propone el auditor.

c. Presentación del informe final. Es la presentación oral y escrita de las conclusiones a las que ha llegado el auditor respecto a la situación del área sujeta a revisión.

2.4.4. Etapa 4: Seguimiento

William P. Leonard (1991) indica que “su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada” (p. 112). Además, considera que una auditoría a la que no se le da seguimiento no tendrá ningún valor para la organización, y que se debe designar a una persona con suficiente autoridad para que se encargue de garantizar la implementación de las recomendaciones.

El seguimiento implica vigilar que se lleven las siguientes actividades:

- a. Revisión de las instalaciones para verificar si se cuenta con la maquinaria o equipo necesarios en las operaciones diarias de la empresa.
- b. Apoyo por parte del talento humano en el diseño de formas y procedimientos. Para ello, es preciso que el trabajo se realice en equipo y no de “uno contra todos”.
- c. Conclusión de cualquier asunto pendiente. Es preciso que no exista otra prioridad además de la recomendada.
- d. Verificación del informe con la alta gerencia para que ésta compruebe que los resultados son reales y que se están dando después de la aplicación de las recomendaciones derivadas de la auditoría.

2.5 FASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

2.5.1. Planificación

Según la Norma Ecuatoria de Auditoría NEA 7, la planificación comprende el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la institución que se va a examinar.

Una planeación adecuada asegura que se ha dedicado suficiente atención a las áreas importantes del trabajo, que los problemas potenciales son identificados de manera oportuna, y que el trabajo está organizado y dirigido en forma efectiva y permite llevar a cabo de una manera eficiente.

En la fase de planeación, se recopilan una serie de insumos necesarios, para definir la estrategia de auditoría que orientará la fase de ejecución. Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la entidad auditada, que debe lograr el auditor para definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma como va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad. Es una forma de organizar el futuro para que este suceda de acuerdo con una finalidad o propósito.

2.5.1.1. Planificación Preliminar

Para **Cevallos G. (2012)**, la planificación preliminar constituye la primera etapa de planificación y tiene como objeto establecer las guías fundamentales que dirigirán el trabajo de auditoría, pues permite conocer las actividades del ente a ser auditado, sus sistemas de administración y control, la naturaleza de las transacciones que realiza, leyes y reglamentos que rigen el giro de la empresa.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría es:

- a.** Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b.** Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c.** Identificación de las principales políticas y prácticas contables, administrativas y de operación.
- d.** Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de los diferentes departamentos.

2.5.1.2. Planificación Específica

La planificación específica es la etapa en la que se analizará toda la información recopilada en la planificación preliminar y se extraerá información adicional, tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos.

Se deben cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- a.** Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b.** Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.

- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

En la planificación específica se debe realizar un Plan General de Auditoría el mismo que deberá contener:

- ❖ Motivo del examen de auditoría.
- ❖ Objetivos de la auditoría.
- ❖ Alcance de la auditoría.
- ❖ Objetivos de la empresa.
- ❖ Base legal interna y externa.
- ❖ Procedimientos y técnicas de auditoría.
- ❖ Distribución de tiempos y trabajos de la auditoría.
- ❖ Requerimientos de personal técnico.
- ❖ Requerimientos de equipos y materiales.
- ❖ Recursos financieros.
- ❖ Documentos requeridos.

2.5.2. Evaluación del Sistema de Control Interno

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización, mediante una cuantificación de todos sus recursos y refleja la capacidad productiva de la institución que le permitan lograr sus objetivos y metas planteadas.

Para **Cevallos (2012)** el control interno es “un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones; así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. (p. 214).

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos autores del **Informe COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1997), consideran que:

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión, sin embargo lo definen como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ***Eficacia y eficiencia de las operaciones:*** La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- ***Fiabilidad de la información financiera:*** La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados financieros fiables.
- ***Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables:*** La tercera concierne al cumplimiento de aquellas y normas a las que está sujeta la entidad. (p. 16)

2.5.2.1. Métodos de Evaluación del Control Interno

En cuanto a los métodos de evaluación de control interno se identifican varios ejemplares disponibles, todos estos con un marco de referencia común y el objetivo de cada uno de ellos es emitir un informe que cumpla con los objetivos establecidos y ayude a la administración en el mejoramiento del sistema de control interno de la institución y proporcionar un entendimiento común sobre el control interno entre las partes involucradas.

Entre estos métodos, es necesario hacer mención al método a ser utilizado en la presente investigación que es el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Según **Cevallos (2012)**, el denominado “INFORME COSO”, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que

planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida; el mismo que señala que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

Para comprender y evaluar el control interno de una entidad, es necesario:

1. Conocer los cinco componentes del control interno en la entidad, que son: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión.
2. Identificar los controles específicos, que reducirán el riesgo de control y hacer una evaluación del riesgo de control.
3. Probar la eficacia de los controles.

Los cinco componentes del control interno detallados en el Informe COSO son los siguientes:

1. Entorno de control

El entorno de control marca las pautas del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

2. Evaluación de los riesgos

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de

los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

4. Información y comunicación

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte,

han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como: clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

5. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

2.5.2.2. Técnicas de Evaluación del Control Interno

Las técnicas de evaluación del control interno se complementan con las técnicas de auditoría. Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener las evidencias necesarias y suficientes, que le permitan formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

En la auditoría administrativa, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación en auditoría, las cuales se clasifican generalmente sobre la base de la acción que se va a efectuar.

a. Tipos de Técnicas

Las técnicas que se utilizan en una auditoría para la recolección de información, se clasifican en:

1. Verbales
2. Oculares
3. Documentales
4. Físicas
5. Escritas

1. 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.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

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.

2. Oculares

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como 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, entre otros.

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.

3. 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 autenticidad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad, mediante el examen de los documentos que las justifican.

- **Computación:** Es el análisis de documentos, datos o hechos asistidos por computador y los software especializados.
- **Revisión Analítica:** Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y 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 y generalmente 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, etc.

4. 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.

5. Escritas

Consiste 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.

b. Aplicación de las Técnicas

La aplicación de las técnicas de auditoría, conduce al desarrollo de destrezas y habilidades por los auditores y para lo cual se emplea:

1. Pruebas selectivas.

Consisten en simplificar la labor total de medición, evaluación o verificación, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, unidad administrativa, programa o actividad examinada.

Se puede utilizar el cálculo de probabilidades, para determinar cuál debe ser el tamaño de la muestra o el auditor puede efectuar dicha determinación sobre la base de su juicio profesional.

2. Muestreo estadístico

Consiste en que la selección de la muestra, se realiza mediante métodos estadísticos, lo que permite una mayor confianza y que se puedan llegar a conclusiones sobre todos los elementos que constituyen el universo o población.

El muestreo estadístico requiere que el auditor defina claramente los estándares utilizados, para precisar la amplitud de la muestra, dando lugar a que sea representativa de todo el grupo.

Su utilización no elimina el juicio del auditor pero sí lo complementa, en cuanto permite a los auditores medir y controlar el riesgo de muestreo, así como la confiabilidad y suficiencia de las pruebas selectivas de auditoría.

3. Entrevistas

Las entrevistas son una de las fuentes primarias de información para los equipos de auditoría; por lo que se deben preparar con anticipación, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Selección cuidadosa de los entrevistados.
- Elaboración y coordinación del calendario con suficiente anticipación, para asegurar la participación de los entrevistados.
- Revisión de la información disponible.
- Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación.

4. Encuestas

Se utilizan para la recolección de información, mediante un formato de cuestionario formado por un conjunto de preguntas.

La encuesta sirve básicamente para investigar, indagar o sondear sobre un asunto determinado y medir, una o más variables dentro de una investigación o estudio, dentro de una población que reúna las condiciones requeridas, de acuerdo con el objeto del proyecto o tema.

Las *ventajas principales* de la utilización de encuestas, son su conveniencia y economía en términos de costo y tiempo, comparándolas con entrevistas formales de los auditores con muchas personas. La información obtenida puede ser tabulada más fácilmente, debido a su especificidad y uniformidad. Son más ventajosas cuando el grupo a ser cubierto es numeroso.

2.5.2.3. Evaluación del Riesgo

El auditor debe identificar los objetivos de la auditoría, relacionados con las operaciones a las que se aplique la evaluación y que detecte políticas, procedimientos específicos y actividades, que contribuyen a la consecución de cada objetivo.

Para indicar y definir las debilidades del control interno, se debe establecer en qué operaciones hay ausencia de controles adecuados que aumentan el riesgo de control.

El método consiste en:

- Identificar los controles existentes.
- Identificar la ausencia de controles claves.
- Determinar errores importantes potenciales que podrían resultar.
- Considerar la posibilidad de compensar los controles.

2.5.3. Programas de Auditoría

Un programa de auditoría es una lista de los procedimientos a seguir para comparar las actividades existentes, los sistemas relacionados y los controles contra los criterios de auditoría; y para recopilar evidencia para respaldar las observaciones de auditoría.

La etapa de planificación cierra con la preparación y aprobación de los programas detallados que el auditor preparará, con el fin de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirá en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencial y lógico, que no por ello puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.

a. Propósito del programa de auditoría

El desarrollo de los programas para llevar a cabo auditorías, se convierten en un vínculo clave entre el desarrollo de los objetivos de auditoría y de la conducta de un reporte sustentable de auditoría. A este respecto, los programas de auditoría sirven como:

- Una guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente, durante la fase de la ejecución de la auditoría de una manera rentable;
- Un marco de trabajo para asignar trabajo, entre los miembros del equipo de auditoría;
- Un medio de transferencia de conocimiento al personal nuevo; y
- Una base para documentar el trabajo hecho y el ejercicio de la debida precaución.

Los objetivos y los criterios de auditoría serán probados normalmente con el programa de auditoría, el cual incluye procedimientos y técnicas, como: la observación física (que puede incluir fotografía y el video), las entrevistas, los cuestionarios, la revisión de documentos, el análisis de información.

b. Principales elementos del programa de auditoría

Los elementos importantes de un programa de auditoría son los detallados a continuación:

1. El nombre de la entidad que se refiere al proyecto, programa, sector, proceso, operación o dependencia sobre la cual se realiza el programa de auditoría.
2. El objetivo de auditoría para el cual el programa está diseñado; se pueden hacer diferentes programas para diferentes objetivos.
3. Los criterios de la auditoría para el objetivo establecido; previamente investigados. Se debe dejar claro los estándares y el criterio, con el cual se va a comparar las condiciones que encontremos en el proceso de auditoría.
4. Los tipos de evidencia requeridos; se debe saber qué se va a buscar con la aplicación de las técnicas y procedimientos que se programan.
5. Las fuentes probables de la evidencia; indican los libros, personas, dependencias o lugares donde se recopilará la evidencia.
6. Las técnicas y procedimientos de auditoría (o pasos de la acción), con indicación expresa de las referencias de papeles de trabajo y del nombre del auditor y fecha en la cual se prevé la aplicación del procedimiento.

Por lo que se puede concluir que el programa de auditoría es importante para asegurar que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger la evidencia y asegurarse que sólo sean aplicados procedimientos rentables.

2.5.3. Ejecución del trabajo de Auditoría

2.5.3.1. Preparación de la evidencia y papeles de trabajo

a. Evidencia de la auditoría

La evidencia se define como aquella información o hechos que utiliza el auditor administrativo para comprobar si las actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares o criterios establecidos, o también como los hechos que se obtienen durante el trabajo de campo para documentar y justificar las observaciones y conclusiones.

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) ubicada en Austria - Viena que es una organización central para la fiscalización pública exterior, que desde más de 50 años ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior, conjuntamente con las pautas del desempeño de la ASOSAI que es una asociación de la INTOSAI que tiene como objetivo brindar oportunidades de formación y educación continuadas a los auditores públicos en busca de la meta de mejora de la calidad y el rendimiento de la fiscalización, señalan que la evidencia debe ser:

“Competente, relevante y suficiente para soportar el juicio del auditor y las conclusiones con respecto la organización, el programa, la actividad o la función auditada.” (p. 87).

El equipo ejecuta los procedimientos contenidos en los programas de auditoría y obtiene la evidencia necesaria para sustentar las desviaciones entre las operaciones realizadas por el ente y las que debió cumplir, de acuerdo con los criterios de auditoría definidos, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio.

El auditor se debe asegurar que la evidencia cumpla con todos sus atributos y sobre todo de su utilidad, antes de proceder a la recolección.

i. Tipos de evidencia

Conociendo que los recursos a disposición del auditor son limitados, no es práctico obtener todos los tipos de evidencia, aunque esto sería lo más aconsejable, el auditor deberá utilizar sus limitados recursos al recolectar la evidencia apropiada que mejor sirva a la situación dada.

Hay diferentes tipos de evidencia que podrían ser obtenidos por el auditor para soportar sus conclusiones y recomendaciones, a saber:

- Evidencia física obtenida por observación directa. Son ejemplos la verificación física de efectivo, visitas a sitios del proyecto, verificación de inventarios, etc.
- Evidencia testimonial obtenidos de otros a través de las declaraciones orales o escritas en respuesta a las preguntas a través de entrevistas.
- Evidencia documentada consistente en archivos, reportes, manuales e instrucciones.
- Evidencia analítica es construida por el análisis de la información obtenida por otras fuentes. El ejemplo más común en la auditoría administrativa es el análisis costo – beneficio.
- Evidencia electrónica: Debido al rápido y constante avance de la información tecnológica, más y más empresas, incluyendo los departamentos de gobierno y agencias, están entrando en la era de no papel. La contabilidad, gerencia y otros sistemas están siendo computarizadas. Para los registros de auditoría, el tradicional rastro auditor ha sido reemplazado por el rastro magnético u óptico, los cuales no son visibles a simple vista. Esto genera muchas dificultades así como retos para el auditor.

ii. Atributos de la evidencia

Las cuatro determinantes de la credibilidad de la evidencia son los atributos que debe cumplir, los mismos que son: relevancia, competencia, suficiencia y oportunidad.

- **Relevancia**

La evidencia debe ser relevante en relación con el objetivo de la auditoría, que el auditor está probando antes de que pueda ser convincente. La relevancia puede considerarse solo en los términos de objetivos de auditoría específicos.

- **Competencia**

La evidencia es competente si es conforme a la realidad. Es decir, la evidencia es competente si es válida. Para ser competente, la evidencia se debe obtener de una fuente confiable. En este contexto, la competencia se puede pensar en un sinónimo de confiabilidad.

- **Suficiencia**

La suficiencia se refiere a la cantidad de la evidencia requerida, para emitir una opinión de un objetivo de la auditoría. Los auditores deben preguntarse si ellos tienen suficiente evidencia para persuadir a una persona razonable de la validez de los hallazgos de auditoría.

- **Oportunidad**

La oportunidad de las evidencias de auditoría puede referirse al momento en que son recopiladas o al período que abarca la auditoría. Generalmente, las evidencias son más convincentes cuando se obtienen lo más cerca posible de la fecha del examen. La evidencia obtenida sobre la que se basan las observaciones y conclusiones debe ser actual para ser tomada como fundamento que las soporte

b. Papeles de trabajo

La evidencia recopilada debe quedar documentada en los papeles de trabajo que respaldan la labor de la auditoría administrativa, por supuesto siempre bajo un concepto de “papeles de trabajo electrónicos” hasta que sea posible y bajo la premisa de la reducción hasta el máximo posible de la utilización de papel y el uso intensivo de las tecnologías de información.

Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de piezas documentales o electrónicas (procesador de textos, hojas electrónicas, o elaborados en alguna otra aplicación informática), en los cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante la etapa de ejecución; también formarán parte de los papeles de trabajo aquellas piezas documentales o electrónicas obtenidas por el auditor y que no han sido preparadas por él. También serán el enlace entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría administrativa y, deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo además deben confeccionarse de acuerdo con las más altas normas de calidad profesional y deben estar organizados y archivados adecuadamente para facilitar su localización.

En términos generales los papeles de trabajo deben:

- Contener el programa de auditoría original y las sucesivas modificaciones.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Ser fechados y firmados por quien los prepara.
- Ser revisados por el coordinador del equipo de auditores (preferiblemente esa revisión deberá constar en los papeles de trabajo)
- Ser completos y precisos para que sirvan de apoyo a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y, para permitir demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.

- Ser comprensibles sin explicaciones orales. El hecho de que deban ser completos no implica que tengan ser concisos. Cualquiera que los utilice, debe poder rápidamente determinar su propósito, fuentes, naturaleza, alcance del trabajo realizado y las conclusiones de quien los preparó. Si bien la brevedad es importante, la claridad y la necesidad de que los Papeles de Trabajo sean completos no deben ser sacrificadas, simplemente para ahorrar tiempo o papel.
- Ser tan legibles y limpios como sea posible. De otro modo los Papeles de Trabajo pueden perder su valor como evidencia.
- Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los objetivos de la tarea.
- Contener expresión clara del propósito de los mismos, para asegurar que la información acumulada éste apropiadamente relacionada con los objetivos e informes de auditoría.

c. Archivos de auditoría

1. **Archivo Permanente:** El archivo permanente debe contener toda información que no varía de un año a otro, es decir válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Contiene información que es útil para exámenes posteriores, ya que suministra al equipo de auditoría la mayor parte de información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.
2. **Archivo Corriente:** Son archivos generados en el período de un año, recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período, se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a la fecha o período en el que se ejecute la auditoría.

2.5.3.2. Pruebas de control

En el plan y programa de trabajo, se identifican las actividades de control que se consideran efectivas para prevenir, detectar o corregir, los errores e

irregularidades importantes en las áreas, procesos o actividades que se auditan; tales actividades constituyen la base para la evaluación preliminar del riesgo de control, como bajo o moderado y la base para modificar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos de auditoría que se planean. Además, mediante la aplicación de las pruebas de control el auditor obtiene evidencia sobre la efectividad del diseño y operación de las actividades de control.

Generalmente, las pruebas de control consisten en la combinación de técnicas de obtención de evidencia tales como: entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagación, observación, rastreo e inspección documental, pero también puede involucrar otras técnicas de auditoría.

2.5.3.3. Hallazgos

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, pero éstas no constituyen parte del mismo. Si los hallazgos y conclusiones no están claramente separados, podría ser imposible para el lector entender cuando el informe se refiere a las respuestas dadas por los entrevistados o a los puntos de vista del auditor.

a. Requisitos de los hallazgos

Los requisitos básicos en un hallazgo son los siguientes:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal;
- Basado en hechos y evidencia precisos que figuren en los papeles de trabajo;
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales;
- Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes; y
- Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

b. Atributos de los hallazgos

El auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia. El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor, comprende cuatro atributos básicos que están definidos a continuación:

- **Condición:** Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y, refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que se no esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando parcialmente.
- **Criterio:** Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Como criterios típicos tenemos:

- ✓ Disposiciones por escrito (leyes, reglamentos, objetivos, políticas y metas, planes, manuales, directrices, procedimientos, acuerdos, circulares, y otros).
 - ✓ Sentido común.
 - ✓ Experiencia del auditor.
 - ✓ Indicadores de Gestión.
 - ✓ Opiniones independientes de expertos.
 - ✓ Prácticas comerciales prudentes.
 - ✓ Instrucciones escritas.
 - ✓ Experiencia administrativa.
 - ✓ Prácticas generalmente observadas.
- **Efecto:** Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Para el auditor es muy importante determinar los efectos, ya que le permiten persuadir a la administración de la necesidad de un cambio para alcanzar el criterio o meta. Es conveniente, que siempre que sea posible, el auditor debe expresar en el informe, los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida.

Como efectos típicos tenemos los siguientes:

- ✓ Uso antieconómico o ineficiente de los recursos (humanos, materiales y financieros).
 - ✓ Pérdida de ingresos potenciales.
 - ✓ Incumplimiento de disposiciones normativas.
 - ✓ Ineficiencia en el trabajo u operaciones.
 - ✓ Gastos indebidos.
 - ✓ Informes o registros poco útiles, poco significativos o inexactos.
 - ✓ Control inadecuado de recursos o actividades.
 - ✓ Inseguridad en el cumplimiento del trabajo.
 - ✓ Desmotivación del personal.
- **Causa:** Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector.

Entre las causas típicas están:

- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Falta de comunicación.
- ✓ Falta de conocimiento.
- ✓ Negligencia o descuido.
- ✓ Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas.
- ✓ Consciente decisión o instrucción de desviarse de los criterios.
- ✓ Falta de recursos.
- ✓ Falta de buen juicio o sentido común.
- ✓ Falta de honestidad.

- ✓ Inadvertencia del problema.
- ✓ Inadvertencia de los beneficios potenciales.
- ✓ Falta de esfuerzo e interés suficientes.
- ✓ Falta de supervisión.
- ✓ Falta de voluntad para cambiar.
- ✓ Organización defectuosa o desactualizada.
- ✓ Falta de delegación de autoridad.
- ✓ Auditoría Interna deficiente.
- ✓ Acentuada concentración de autoridad.

El término hallazgo se emplea en un sentido crítico y se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine, por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría, debe ser estructurado de acuerdo con determinados atributos (criterio, condición, causa y efecto) y, obviamente, tiene que ser de interés para la organización auditada.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones y recomendaciones, pero éstas no constituyen parte del mismo.

TABLA No. 02
ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

ATRIBUTO	DESCRIPCION	SIGNIFICADO
CONDICION	SITUACIONES ACTUALES ENCONTRADAS Ej: ¿Se están incumpliendo los criterios? ¿En qué medida? ¿Cuál es la desviación del programa X?	Lo que es.
CRITERIO	UNIDADES DE MEDIDA O NORMAS APLICABLES Ej: La leyes y regulaciones políticas establecen que los fondos se gasten económica y eficientemente.	Lo que debe ser.
CAUSA	RAZONES DE DESVIACIÓN, determinar por qué la condición no cumple con el criterio.	Por qué sucede.
EFECTO	IMPORTANCIA RELATIVA DEL ASUNTO, determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio.	La consecuencia por no cumplir el criterio.

Fuente: González Bravo (1996), p. 87.

Elaborado por: Gabriela Vera.

2.5.4. Comunicación de resultados.

En esta fase se hace mención a la organización y diseño del contenido del Informe de Auditoría, como el producto final del trabajo realizado.

Un informe de auditoría, al menos debe incluir:

- a)** El título, el destinatario y la fecha del informe de auditoría;

- b) La identificación del tema;
- c) La identificación de la base jurídica para la conducta de la auditoría;
- d) Una declaración que la auditoría se ha realizado de acuerdo a estándares relevantes y/o la legislación nacionales o desarrollo internacional de normas de auditoría;
- e) Una descripción de los objetivos y del alcance de la auditoría, incluyendo cualquier limitación sobre estos; Es importante que el informe describa los objetivos y el alcance de la auditoría de modo que los lectores puedan entender el propósito de la auditoría e interpretar correctamente los resultados. El alcance de la Auditoría es descrito identificando la agencia o la parte de ésta sujeta a la intervención, identificando las materias examinadas y describiendo el período cubierto por la auditoría.
- f) Identificación de los estándares o criterios, en relación con la opinión que ha formulado el auditor;
- g) Descripción de los hallazgos y de los resultados que forman la base de la opinión del auditor; una discusión de los hechos subyacentes, de las comparaciones con criterios convenientes y el análisis de diferencias entre qué se observa y los estándares de la auditoría, incluyendo las causas y los efectos de las diferencias.
- h) Expresión de la conclusión del auditor relacionada con los criterios sobre los cuales se basa.
- i) Descripción de las recomendaciones a la entidad auditada.

2.5.4.1. Estructura del informe

El esqueleto o estructura se idea y se va alimentando desde el inicio de la auditoría, una vez que el auditor haya terminado su intervención, sabe lo que desea escribir, conoce de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que desea comunicar, éste tiene que organizar su informe en secciones importantes de acuerdo a la estructura prevista en su entidad fiscalizadora. Entonces su paso

siguiente es organizar cada sección en un flujo de lengua escrita que se haga claro, sucinto, concatenado, objetivo, y fácilmente legible por terceros.

El auditor organiza cada una de estas secciones en párrafos, oraciones y palabras. Debe tener en mente el lector típico, el estilo de la escritura que se necesita, y el nivel de importancia de los ítems particulares en cada sección.

Realizará un “esqueleto” del informe, lo someterá a consideración del nivel directivo, llegando a acuerdos en relación con los capítulos, orden, estilo y, especialmente, a los hallazgos y consideraciones sobre los mismos, las conclusiones y las recomendaciones que contendrá.

2.5.4.2. El lector del informe de auditoría

El auditor debe contestar la pregunta: “¿A quién estoy escribiendo este informe?”. A menudo este lector exterior no es técnico y aun así debe leer un informe técnico.

Por otra parte, muchos de los lectores de los informes de auditoría son bastante razonablemente bien educados poseyendo posiciones profesionales o directivas; muchos son escritores de periódicos, de negocios, o ayudantes legislativos o ejecutivos. La mejor manera para alcanzar este conglomerado de lectores, es escribir al nivel de la capacidad de lectura de la mayoría del público, sobre todo si se está escribiendo sobre ideas difíciles o técnicas.

El auditor debe evitar describir lo que hizo y narrar los resultados de su trabajo, debe llamar la atención sobre los temas más importantes con el uso de subtítulos, pero no utilizar tantos que se pierda la pista del asunto principal que él está intentando comunicar.

2.5.4.3. El Informe Preliminar o Borrador

El auditor redacta un informe preliminar o borrador con los resultados de la auditoría, el cual es susceptible de adiciones, supresiones o enmiendas, pero es importante que se encuentre redactado para la presentación de resultados a la administración.

Los estándares establecidos de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI indican que: “al final de cada auditoría el auditor debe preparar una opinión o un informe escrito, adecuado, precisando los resultados en una forma apropiada; su contenido debe ser fácil de entender y estar libre de imprecisión o ambigüedad, incluyen solamente la información que es soportada por evidencia competente y relevante de la auditoría, y ser independiente, objetivo, justo y constructivo”. (p. 56)

2.5.4.4. Las conclusiones de la auditoría

Obtener conclusiones apropiadas es una parte muy importante del proceso de auditoría, ya que éstas resumen los resultados del trabajo y establecen si los objetivos de la auditoría han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas, el trabajo de auditoría está incompleto.

Desde la recopilación de información preliminar y la revisión analítica de la organización, hasta la evaluación de los resultados tras la aplicación de los procedimientos analíticos de la auditoría y la identificación de causas y efectos de los hallazgos, el auditor obtiene conclusiones preliminares de la auditoría.

Las conclusiones se elaboran en relación con los objetivos de la auditoría. Tanto los resultados o hallazgos, como las conclusiones preliminares, deben estar probados con la evidencia acumulada y discutidos para conseguir valiosos datos, de esta forma se validará la corrección de las desviaciones encontradas.

Deben ser específicas, su fuerza depende de la evidencia que apoya los resultados y de la lógica usada para formularlas. El proceso de desarrollar una conclusión es sistemático basado en una propuesta, objetivos, criterios o estándares y los resultados de la auditoría. Todas las conclusiones son preliminares hasta tanto no sean discutidas con el nivel directivo de la auditoría y por supuesto con la entidad auditada.

Durante la fase de ejecución, los auditores recolectaron evidencia y alcanzaron resultados en lo referente a cada criterio o estándar. Al comparar los resultados obtenidos contra el sistema de criterios establecidos, observaremos resultados positivos y negativos, sobre los cuales el auditor derivará sus conclusiones.

El auditor determinará la conclusión de la auditoría, en la cual conjuga criterio, condición, causa y efecto de los resultados, sin embargo, lo que proporcionará será una conclusión total de cada aspecto examinado.

2.5.4.5. Las recomendaciones de la auditoría

El desarrollo de las recomendaciones para mejorar el funcionamiento administrativo u operacional es una característica muy importante de los informes. El segmento del informe que contiene las recomendaciones es sumamente importante, es aquí que se orienta a la administración auditada hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados. Las recomendaciones deben agruparse por el nivel administrativo responsable de aplicarlas, partiendo de la autoridad más alta y llegando hasta los niveles directivos que corresponden.

Las recomendaciones se realizan donde se encuentran los hallazgos desfavorables y los efectos nocivos significativos que se han identificado. No es suficiente indicarle a la gerencia de un programa en particular, que requiere una mejora, sin indicarle también las opciones a considerar para la realización de la misma.

Cuando se formulan recomendaciones, el auditor debe estimar en lo posible los probables ahorros o mejoras derivadas de las recomendaciones, de esta manera, el “valor agregado” de la auditoría y los beneficios serán claramente identificados.

2.5.4.6. El informe definitivo

El informe de auditoría publicado es el producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada por el órgano legislativo, por la sociedad y el público en general. Cualquier error material podría ser potencialmente perjudicial a la credibilidad de un informe particular. Es por lo tanto crucial que un alto grado de atención sea dada a la exactitud, a la lógica y a la claridad del informe.

Se deben considerar los siguientes principios:

- **Puntualidad:** Los informes se deben publicar de manera oportuna. Esto significa elaborar un producto de calidad dentro de los apremios del tiempo del plan de auditoría. Más generalmente, la dirección de la auditoría debe

estar enterada de la necesidad de terminar el desarrollo del proceso de auditoría puntualmente.

- **Exactitud:** Los informes deben ser exactos. Los temas del hecho se deben indicar exactamente. Los errores en la realidad de un informe dañan la credibilidad del informe entero y a la Entidad Fiscalizadora.
- **Lógica:** Los informes deben presentar argumentos que sean lógicamente válidos. Los errores de lógica también serán muy perjudiciales en la credibilidad del informe y de la Entidad Fiscalizadora.
- **Claridad:** Los informes deben ser claros y fáciles de entender. El lenguaje debe ser tan simple como el tema permita. En la información compleja, las tablas, cartas y fotografías se deben utilizar en el lugar apropiado, presentarlas y resumirlas. La claridad mejora generalmente cuando el informe es conciso.
- **Propósito:** Los informes deben indicar su propósito claramente.

2.6. Ventajas de una Auditoría Administrativa

Rodríguez (2010) considera que las ventajas de una auditoría administrativa son las siguientes:

- Se parte de pruebas selectivas, de esta manera se tiene la ventaja de profundizar en la estructura organizacional, sistemas y procedimientos, políticas y su práctica, como también los diferentes manuales administrativos y sus respectivos usos.
- Tiene la ventaja de ser interdisciplinaria, ya que en la realización de una auditoría administrativa pueden participar otros profesionales que estén encuadrados con el área administrativa.
- Constituye una garantía para la dirección general de conocer el grado de efectividad con el que está siendo administrada una empresa.
- Ayuda a la administración superior a aumentar su eficiencia por medio de recomendaciones y acciones.

- Revisar si una empresa funciona de manera coordinada entre el recurso humano y si hay compatibilidad entre objetivos y planes, acciones y políticas. (p.113).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

3.1.1. Idea a defender

- La Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y el desempeño del talento humano.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente

V.I.: Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013.

Indicadores: Sistema: Proceso, procedimientos, actividades.

3.2.2. Variable Dependiente

V.D.: Evaluación de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y el desempeño del talento humano.

Indicadores: Eficiencia, eficacia, efectividad, gestión.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente auditoría administrativa se enfocó en las líneas de investigación documental y de campo debido a que se basó en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos y a la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos.

3.3.1. Tipos de Estudio de Investigación

Explicativa e interpretativa: porque se partió de una explicación de los problemas y se interpretó los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos que sirvieron para la comprobación de la idea a defender planteada.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Con respecto a la Población, **Parra (2003)**, la define como “las mediciones u observaciones del universo que se está estudiando, por esta razón pueden definirse varias poblaciones en una sola investigación, dependiendo de la cantidad de características a medir.” (p. 16).

Con base en lo anterior y para efectos de la presente investigación, la población estuvo conformada por todos los empleados de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, los mismos que aportaron con información valiosa para el levantamiento de la auditoría administrativa especificada según los indicadores de gestión identificados en el cuadro de las variables.

3.4.2. Muestra

En cuanto a la Muestra, **Parra (2003)**, la define como: “parte de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población. Es decir, se pretende que dicho subconjunto ‘represente’ a la población de la cual se extrajo”. (p.16).

Partiendo de lo anterior, es necesario señalar, que no fue necesario extraer una muestra por lo que se consideró como objeto de estudio a toda la población, la misma que estuvo conformada por todos los colaboradores (trabajadores de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.).

3.4.3. Observaciones

Se identificó que la población y muestra tuvieron mucha relevancia para el objetivo de la presente auditoría.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los métodos: analítico, sintético, inductivo, deductivo, comparativo y científico.

- ✓ **Inductivo.-** Se partió de hechos particulares para sacar conclusiones generales se lo utilizó para la comprobación de las hipótesis planteadas.
- ✓ **Deductivo.-** Se utilizó para el sustento teórico del proyecto, partiendo de temas generales referentes al problema en cuestión y determinando aspectos particulares que sustenten la investigación.
- ✓ **Analítico.-** Se utilizó en las preguntas planteadas para la presente investigación las mismas que debieron ser correctamente analizadas e interpretadas.
- ✓ **Sintético.-** Se utilizó para la interpretación de los resultados obtenidos del análisis de cada una de las preguntas planteadas para la comprobación de las hipótesis propuestas para el presente estudio.
- ✓ **Científico.-** Sirvió para darle una visión holística, unitaria a todo el proceso de investigación.
- ✓ **Comparativo.-** Fue útil en el análisis e interpretación de la información organizada en tablas estadísticas, y gráficos.

En relación con los requisitos de alcance de trabajo establecidos en el análisis y evaluación del control interno, los procedimientos de auditoría incluyeron:

- ✓ Entrevistas con la máxima autoridad de la empresa que permitió determinar los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo a realizar, tiempo a emplear y coordinación del trabajo de auditoría con el personal de la compañía.
- ✓ La comprobación de documentos que evidencien las transacciones registradas, en la base selectiva.
- ✓ Visitas a las instalaciones de Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., y observar las distintas operaciones que se cumplen en su interior.
- ✓ Revisión y análisis de los documentos legales de la institución.



CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2013.

4.1. ARCHIVO PERMANENTE

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR”

Esta auditoría ha sido desarrollada en base a situaciones presentadas durante el año 2013, por la necesidad de una mejora en el proceso administrativo y principalmente en la Gestión del Talento Humano del Almacén Buen Hogar "UNIHOGAR", con el propósito de incrementar su eficiencia, obteniendo evidencia de posibles desviaciones de planes administrativos originalmente trazados.

1. Enunciado del problema:

Se realiza una auditoría administrativa, para realizar una evaluación de sus actividades, para lo cual se desarrollan cuestionarios de control interno con sus respuestas a:

- Funciones administrativas para el talento humano.
- Un análisis entre los objetivos proyectados versus objetivos cumplidos tanto en valores y porcentajes.
- Programas con objetivos y procedimientos de auditoría administrativa.
- Papeles de trabajo.



4.1.1. Hoja de marcas

- ✓ = Verificado con Procedimientos.
- √ = Verificado con autorización y adquisiciones.
- x = Verificado con existencia física.
- Σ = Sumatoria Parcial
- ⊕ = Sumatoria Total
- © = Valores no Registrados
- ≠ = Diferencias detectadas
- ✓ = Verificado con documentos ej: registros
- ® = Confirmaciones recibidas
- ̄x = Verificación aritmética
- &= Porcentaje de muestra
- ✓ = Conformidad con otros documentos
- § = Cotejado con documentos
- μ = Corrección realizada
- ⊖ = No reúne requisitos
- S= Solicitud de confirmación enviada
- SI = Solicitud de confirmación recibida inconforme
- SIA = Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
- SC = Solicitud de confirmación recibida conforme
- Y = Inspeccionado
- @ = Cotejado con fuente externa



A - Z = Nota explicativa

N/A = Procedimiento no aplicable

H1 - n = Hallazgo de Auditoria

C/II- n = Hallazgo de Control Interno

P/I = Papel de trabajo proporcionado por la Institución.

4.1.2. Hoja de índices

MGVA= María Gabriela Vera Alcívar

AG = Archivo General

AP = Archivo Permanente

IE= Identificación de la Empresa

PA = Propuesta de la Auditoria

PT = Programa de Trabajo

CT = Contrato de Trabajo

NIA = Notificación de Inicio de Auditoría

M = Memorando de Planificación

DI = Diagnóstico Interno

AC = Archivo Corriente

PA = Programa de Auditoría

EI = Entrevista Inicial

PT = Programa de Trabajo

NCI = Narrativa de Control Interno

CI = Cuestionario de Control Interno

HH = Hoja de Hallazgos

HE= Hoja de Encuestas

HI = Hoja de Indicadores

CP= Carta de Presentación

IA = Informe de Auditoría



4.1.3. Identificación de la Empresa

Razón Social: Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

RUC: 0691717429001

Tipo de Empresa: Comercialización

Gerente: Ing. Luis Alfonso Vera Vázquez.

Ubicación: Junín 20 – 28 entre 5 de Junio y Tarqui.

Teléfono: (03) 2962-303.

Ciudad: Riobamba

Provincia: Chimborazo

Reseña Histórica:

La empresa Almacenes Buen Hogar, inició sus actividades como una microempresa establecida en la ciudad de Riobamba por iniciativa del Ing. Luis Alfonso Vera Vázquez el 12 de julio de 1984. Se invirtió un pequeño capital para la comercialización de vajillas y electrodomésticos en las calles Veloz 30-39 y Juan Montalvo, con un área de cien metros y trabajo de una sola secretaria. La administración estaba a cargo del dueño del negocio. Con el paso del tiempo y el crecimiento del negocio el propietario se vio en la necesidad de incrementar su stock de productos, crear sucursales y asignar un presupuesto para contratar nuevo personal que agilite la comercialización.

Actualmente esta empresa es una cadena de almacenes, cuenta con su matriz en las calles Veloz y Pichincha (esquina) y 2 sucursales, la primera ubicada en las calles Veloz 30-39 y Juan Montalvo y la segunda se encuentra en las calles Junín 20-28 entre Tarqui y 5 de Junio, éste último es el más grande de la cadena de Almacenes Buen Hogar, fue constituido el 21 de noviembre de 2004 como ALMACENES



BUEN HOGAR “UNIHOOGAR” Cía. Ltda., manteniéndose vigente y en funcionamiento hasta hoy en día.

La empresa ofrece diversos productos a sus clientes y a toda la sociedad riobambeña, entre ellos: línea blanca, línea café, muebles de oficina, muebles de hogar, motos, cuadros y electrodomésticos en general.

Estos productos poseen una alta demanda razón por la cual la empresa se mantiene en un punto de equilibrio estable, teniendo en cuenta que ésta es la principal meta por un largo período de tiempo, debido a la fuerte crisis económica por la que atraviesa nuestro país acotando también el cambio de las cocinas a gas por las cocinas eléctricas.

Esta empresa es relativamente joven, sigue en manos de su fundador y propietario, representante legal y responsable ante los grupos de interés: clientes, proveedores, consumidores y sociedad en general.

Misión: “Satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo la adquisición de nuestros productos con calidad, garantía y excelencia en el servicio.”

Visión: “Seguir creciendo juntos, consolidándonos día a día como una empresa líder en el mercado lo que permita lograr el óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes y una imagen corporativa sólida.

Propósito: Conquistar a los clientes con la calidad de nuestro servicio, brindando proactivamente el asesoramiento e información acerca de los productos que ofrecemos de una manera cálida y afectuosa.

Valores Institucionales:

- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Honestidad
- Lealtad
- Justicia

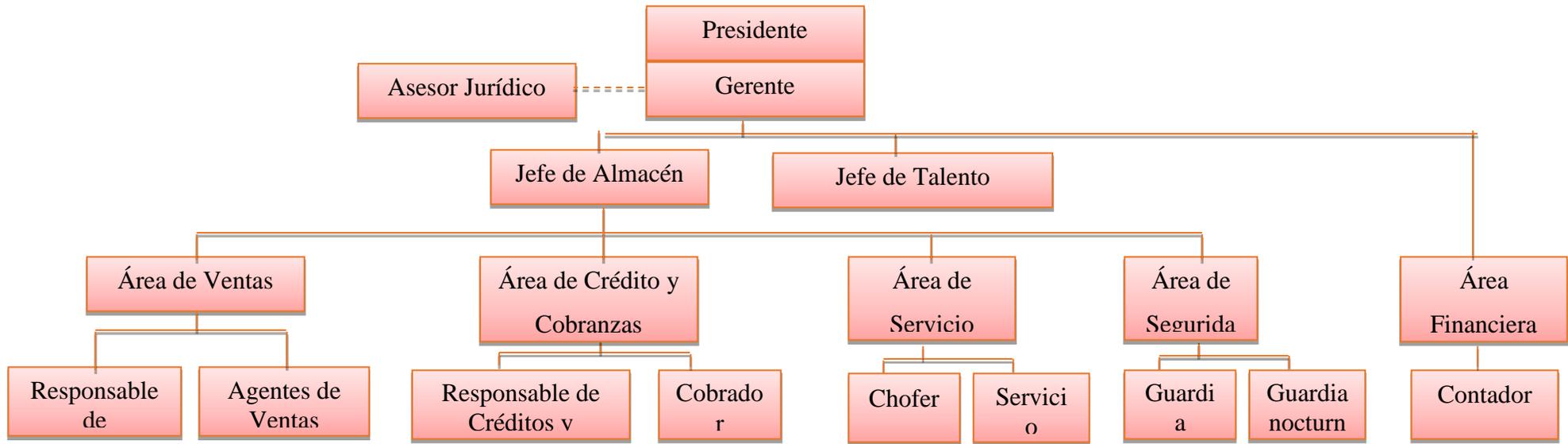


Base Legal:

Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, es una empresa legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Estatuto de la Empresa
- Reglamentos Internos.

Organigrama Estructural



Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	Gerente
Aprobado por:	Gerente

—	Línea de jerarquía
- - -	Línea de asesoría



4.2. Administración de la Auditoría

4.2.1. Propuesta de la Auditoría

Riobamba, 11 de Agosto de 2014

Señor

GERENTE DE ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR”

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de quien conforma la Firma Auditora “Vera Alcívar” *Consultores Auditores* (nombre utilizado para llevar a cabo el presente trabajo). El motivo del presente es para agradecer la apertura brindada, proporcionando la información necesaria para realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

La propuesta comprende:

Una auditoría administrativa con enfoque a la Gestión de Talento Humano, a través de la aplicación de cuestionarios de control interno (Método COSO), enmarcados bajo Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás técnicas de auditoría necesarias para el efecto, que se realizará a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, año 2013, empresa ubicada en Junín 20 – 28 entre 5 de Junio y Tarqui.

El servicio es personalizado con responsabilidad y sobretodo con valor agregado. Cualquier inquietud, duda o aclaración con relación a la presente oferta, por favor no dude en contactarse con “Vera Alcívar” *Consultores Auditores*.



PA 2/2

Atentamente:

María Gabriela Vera Alcívar

Egresada de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

ESPOCH



4.2.2. Programa de Trabajo

Objetivos y alcances de la Auditoría

El objetivo de la presente investigación es realizar una auditoría administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., con el propósito de evaluar la estructura organizativa y sus métodos de control, medios de operación y empleo que está dando a sus recursos humanos y materiales, desarrollando un informe final incluyendo hallazgos, conclusiones y recomendaciones que permita a la gerencia tomar decisiones apropiadas que conlleven al progreso del almacén, aplicando los procedimientos y normas de auditoría generalmente aceptadas.

Etapas en las que se ejecutará la Auditoría

- Conocimiento previo de la empresa.
- Definir áreas críticas poniendo énfasis en los sistemas de control interno y administrativos de la empresa.
- Revisión de la evidencia.
- Análisis, conclusiones y recomendaciones.
- Preparación del informe.

Evaluación del Control Interno

La estructura del control interno, debe estar orientada a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que se procederá a evaluar por medio de cuestionarios cada uno de los elementos:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo



PT2/2

Colaboración de la Empresa

Para el desarrollo eficiente y oportuno de la auditoría, el Almacén se compromete a colaborar con la provisión de toda la información, documentos, registros, entre otros necesarios para la elaboración de la auditoría.



4.2.3. Contrato de Trabajo

CONTRATO DE AUDITORÍA

CLÁUSULAS

I CONTRATANTES.- Celebran el presente contrato, por una parte el Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, representado legalmente por el Sr Ing. Luis Vera, Gerente, y por otra parte la Firma Auditora “Vera Alcívar” Consultores Auditores, representada por la Sra. Gabriela Vera, Egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

II OBJETO DEL CONTRATO.- El objeto del contrato está enfocado a estipular los términos y condiciones bajo los cuales la Auditora presta los servicios de Auditoría Administrativa que se realizará al Almacén Buen Hogar UNIHOGAR.

III RELACIÓN PERSONAL.- Las partes indican que el presente contrato es de orden civil y que no existe relación de dependencia personal entre la Empresa y la Auditora.

IV MATERIA DE CONTRATO.- El Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, suscribe el contrato con la Auditora para que ésta preste los servicios de auditoría, y la Auditora acepta prestar tales servicios, todo de conformidad con la siguiente especulación:

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2013

V OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA AUDITORA.- Durante la vigencia de este contrato la auditora se obliga a:

- a) Realizar la Auditoría Administrativa; entregar oportunamente a la empresa en mención los informes que se obtengan con motivo de dicha auditoría, así como a cumplir las demás obligaciones que se establecen expresamente en los términos del presente contrato.
- b) No subcontratar ni ceder en forma parcial o total en favor de cualquier otra persona física o moral los derechos y obligaciones derivados del presente contrato.
- c) Avisar por escrito sobre las circunstancias que impliquen la inversión de tiempo adicional o decremento para la prestación de los servicios objeto de este contrato.



d) Informar oportunamente a Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, de los hechos y razones debidamente justificados que lo imposibiliten para cumplir, en su caso, con las obligaciones que le señala el presente contrato.

e) Guardar total y absoluta reserva sobre la información que le proporcione Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, así como a la que tenga acceso con motivo de la auditoría objeto de este contrato, además de los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente contrato, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.

f) Los resultados que se deriven de la auditoría pertenecerán a Almacén Buen Hogar UNIHOGAR, los cuales podrán ser utilizados en los departamentos pertinentes para incorporar mejoras en el accionar de la empresa.

g) La Auditora no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de Almacén Buen Hogar UNIHOGAR

VI OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE ALMACÉN BUEN HOGAR UNIHOGAR.- La empresa se compromete a entregar con la debida oportunidad la información que la Auditora, solicita en cada una de las visitas a las instalaciones.

Para mejor cumplimiento de la auditoría, se ha previsto una amplia colaboración del personal de la empresa para con la Auditora. La oportunidad y forma de esta cooperación será coordinada a través de la Jefa de Talento Humano, durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda la información solicitada por la Auditora para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por la Empresa de manera oportuna.

VII HORARIOS PARA LA AUDITORÍA.- Para la realización del examen la Auditora iniciará su trabajo a partir del 11 de agosto de 2014 y entregará al Cliente el informe final de auditoría, donde incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio el 28 de febrero de 2015.

VIII OCTAVA. MONTO DEL CONTRATO.-

El Cliente no pagará a la Auditora la compensación por los servicios prestados.

IX PLAZO DE DURACIÓN DEL CONTRATO.- El presente contrato considerando la naturaleza de las labores a realizarse, durará desde la fecha de su celebración es decir



desde el 11 de agosto de 2014 hasta el 28 de febrero de 2015, tiempo dentro del cual la Auditora realizará su trabajo y terminará con las labores contratadas.

Una vez, fijadas las cláusulas del presente contrato y con previo entendimiento de las partes se procede a la firma del mismo, en la ciudad de Riobamba, el 11 de agosto de 2014.

Ing. Luis Vera
Gerente Almacén Buen Hogar
“UNIHOGAR”

Gabriela Vera
Egresada de la Escuela de
Contabilidad y Auditoría CPA.



NIA
1/1

4.2.4. Notificación de Inicio de la Auditoría Administrativa.

Sección: Auditoría

Asunto: Notificación de Inicio de Examen

Riobamba, 11 de agosto de 2014.

Señores

JEFES DEPARTAMENTALES DE ALMACENES BUEN HOGAR
“UNIHOGAR”

Presente.

De mi consideración:

En el cumplimiento con el contrato suscrito con el representante de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, notifico a ustedes que la Firma Auditora “Vera Alcívar” *Consultores Auditores*, ha iniciado una Auditoría Administrativa por el período 2013, con el propósito de que se colabore presentando la información y documentación requerida para llevar a efecto eficientemente el propósito de la misma.

Atentamente,

Gabriela Vera

**Egresada de la Escuela de
Contabilidad y Auditoría CPA.**



M 1/1

4.3. Planificación de la Auditoría

4.3.1. Memorando de Planificación

Riobamba, 11 de agosto de 2014

PARA: Gerente Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

DE: Firma Auditora “Vera Alcívar” *Consultores Auditores*

Basándose en las operaciones administrativas de la entidad se procederá a efectuar la revisión y análisis de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren una planificación para otorgar una seguridad razonable en el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y procedimientos planteados por la entidad.

Además conocer el nivel de confianza que el almacén posee sobre su sistema de control interno.

Atentamente,

Gabriela Vera

**Egresada de la Escuela de
Contabilidad y Auditoría CPA.**

4.3.2. Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización.

Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de línea blanca, línea café, muebles de oficina, muebles de hogar, motos, cuadros y electrodomésticos en general y como valor agregado brinda servicio de transporte a domicilio, servicio técnico, garantías, ofertas, descuentos, promociones como también facilidades de pago.

En la actualidad Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., se encuentra estable, pero el objetivo principal del mismo es incrementar las ventas, por lo que se considera que para el logro de este objetivo se necesita un trabajo en equipo y cumpliendo eficientemente las etapas del proceso administrativo.

4.3.2.1. Situación Financiera

▪ Activos Fijos

Se trata de bienes muebles e inmuebles adquiridos con el objetivo de ser utilizados para bien de la empresa.

Actualmente Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., cuenta con activos fijos propios como se muestra a continuación:

Tabla No. 03

Activos Fijos de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

Detalle	Total \$
Activos Fijos	\$60.546,32
Capital de trabajo	\$580.847,35
TOTAL	\$641.393,67

Fuente: Estado de Situación Final Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera.

Tabla No. 04
Nómina de Trabajadores

Número	Cargo
1	JEFA DE ALMACEN
1	JEFA DE TALENTO HUMANO
1	CONTADOR
1	COBRANZAS
1	SERVICIO TECNICO
1	VENDEDORA
1	BODEGUERO
1	CHOFER
1	COBRADOR
1	GUARDIA DEL DIA
1	GUARDIA NOCHE
TOTAL	11

Fuente: Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera.

4.3.2.2. Situación Comercial

Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., es considerada como una empresa reconocida en la ciudad de Riobamba, por lo que se puede observar en la siguiente tabla el valor total de ingresos (ventas) y gastos (costo de ventas y gastos administrativos, ventas y financieros), generando así el valor de la rentabilidad en el período 2013.

Tabla No. 05

Situación Comercial de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

AÑO	INGRESOS	GASTOS	RENTABILIDAD
2013	886.943,91	840.273,37	46.670,54

Fuente: Estado de Resultados Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera.

4.3.2.3. Situación Administrativa

Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., como toda empresa u organización cumple con las etapas del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección o liderazgo y control

- **Planeación:** Por respuesta del Gerente de la organización, se identifica que Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., si realiza planes operativos y cuenta con un plan estratégico el mismo que ha sido socializado a todos sus colaboradores, especialmente la misión y la visión que es el horizonte de lo que se quiere lograr.
- **Organización:** Por medio de evidencia física se puede constatar la existencia del organigrama en la unidad administrativa, aunque a pesar de la presencia del mismo, cabe recalcar que las funciones o manual de funciones no se encuentran totalmente definidos y claramente identificados, lo que representa una debilidad de la empresa; además se identifica que el departamento de talento humano, no genera el valor debido y la importancia que debería poner al mayor activo de una organización como es el talento humano, por otro lado el desarrollo personal de los colaboradores no es el idóneo, no existe una correcta evaluación de las aptitudes y capacidades que requiere cada uno de los puestos.
- **Dirección:** Con respecto al liderazgo, hay que identificar que la empresa toma en consideración parcialmente las opiniones o participaciones de sus colaboradores al momento de tomar decisiones, es decir, Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., no mantiene un liderazgo democrático. Por otro lado el ambiente laboral no es idóneo. Además se identifica que el canal de comunicación no está claramente definido, hay ocasiones en las que se lo realiza por escrito, la mayor parte de veces se lo realiza verbalmente y no hay un buen uso de la tecnología para comunicaciones internas.



- **Control:** Con respecto al control como etapa del proceso administrativo, se puede identificar que Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., mantiene un sistema de control correctivo más que preventivo, es decir que no aplican ningún tipo de control a los procesos, más bien, se toma acciones una vez visualizados los resultados y las metas.

Posterior a este diagnóstico interno, se puede identificar que el área principal a examinar es Talento Humano por la presencia de debilidades representativas.



4.4. ARCHIVO CORRIENTE

4.4.1. Programa de Auditoría

ÁREA A AUDITAR: Talento Humano

OBJETIVO: Evaluar las actividades y el cumplimiento de objetivos, políticas y normas del Almacén con el fin de determinar los puntos débiles para sugerir las recomendaciones respectivas a través del informe.

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

No.	Procedimiento	REF / P/T	Responsable	Fecha
01	Efectuar una visita a las instalaciones de la empresa	EI 1/4	MGVA	12/08/2014
02	Realizar una matriz de evaluación de medios internos y externos – FODA al departamento.	EI 2/4-EI 4/4	MGVA	19/08/2014
03	Evaluar el control interno mediante el método COSO.	CI 1/14 – CI 14/14; ACI 1/2- ACI 2/2; HCR 1/2 –HCR 2/2	MGVA	26/08/2014
04	Elaborar la hoja de hallazgos.	HH 1/9 – HH 9/9	MGVA	3/12/2014
05	Aplicar encuestas	HE 1/11- HE 11/11	MGVA	10/12/2014
06	Aplicar indicadores con su respectivo análisis.	HI 1/4 - HI 4/4	MGVA	11/12/2014
07	Elaborar la carta de presentación.	CP 1/1	MGVA	14/01/2015
08	Elaborar un informe con las conclusiones y recomendaciones respectivas.	IA 1/4 – IA 4/4	MGVA	16/01/2015

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



4.4.2. Entrevista Inicial

Entrevista realizada al Jefe del Almacén para identificar datos informativos del Almacén como son: Razón Social, Domicilio, Teléfonos, Horarios y el Objetivo Principal del Almacén.

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

ENTREVISTA INICIAL

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1. Razón Social

Almacén Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

2. Domicilio

Ecuador – Chimborazo – Riobamba – Junín 20 – 28 entre 5 de Junio y Tarqui.

3. Teléfono

(03) 2962-303.

4. Horario de atención:

08h30 a 19h30 de lunes a viernes

5. Objetivo principal de la entidad:

Compra- venta de productos de línea blanca, línea café, muebles de oficina, muebles de hogar, motos, cuadrones y electrodomésticos en general.



4.4.3. Matriz de Evaluación de Medios Internos y Externos FODA

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la elaboración de la matriz de medios internos, primero es necesario identificar que los medios internos con relación al FODA son las debilidades y fortalezas de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, y para la ponderación respectiva se va a utilizar un intervalo de 0 a 1, que será calculado automáticamente cuando se ingrese la calificación a cada uno de los parámetros.

De la misma manera la calificación de cada uno de parámetros o variables será de la siguiente forma:

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro calificado, es decir se multiplica cada uno de los valores de la ponderación por el valor de la calificación.

La calificación para los factores internos es desde 1 hasta 4, y su media es 2.5, siendo así que si el resultado es menor que la media, entonces la empresa tiene más debilidades que fortalezas; y si el resultado es mayor que la media, entonces la empresa tiene más fortalezas que debilidades.



Tabla No. 06
MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

No.	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Clara identificación de las funciones	0,03	1	0,034
2	Eficiente Organización	0,03	1	0,034
3	Publicidad	0,07	2	0,138
4	Cumplimiento de disposiciones legales	0,07	2	0,138
5	Control Interno	0,07	2	0,138
6	Capacitación	0,07	2	0,138
7	Innovación	0,10	3	0,310
8	Toma de decisiones	0,10	3	0,310
9	Ambiente Laboral	0,03	1	0,034
10	Imagen Empresarial	0,10	3	0,310
11	Sistemas de Tecnologías	0,10	3	0,310
12	Seguimiento Cliente	0,07	2	0,138
13	Planificación Estratégica	0,03	1	0,034
14	Atención quejas y reclamos	0,10	3	0,310
	TOTAL	1	29	2,379

Fuente: Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis: Como se puede observar en la matriz de medios internos, donde se califica como debilidad o fortaleza a cada uno de los parámetros dados; el resultado ponderado tiene un valor de 2.379, por lo que se llega a la conclusión que no sobrepasa a la media que es 2.5, lo que representa que Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, posee más debilidades que fortalezas.



MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz que se presenta a continuación, de la misma manera que la matriz de medios internos se pondera de 0 a 1 que se calcula automáticamente a partir de que se ingresa la calificación de cada uno de parámetros o variables, que será de la siguiente forma:

- 1 = Amenaza importante o mayor
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro calificado, es decir se multiplica cada uno de los valores de la ponderación por el valor de la calificación.

La calificación para los factores internos es desde 1 hasta 4, y su media es 2.5, siendo así que si el resultado es menor que la media, entonces la empresa tiene más amenazas que oportunidades; y, si el resultado es mayor que la media, entonces la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla No. 07

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

No.	Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Organización Gubernamentales	0,20	2	0,400
2	Variedad de marcas	0,20	2	0,400
3	Tecnologías	0,40	4	1,600
4	Desempleo	0,10	1	0,100
5	Competencia	0,10	1	0,100
	TOTAL	1,00	10	2,600

Fuente: Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera



Análisis: Como se puede observar en la matriz de medios externos, donde se califica como oportunidad o amenaza a cada uno de los parámetros dados; el resultado ponderado tiene un valor de 2.60, por lo que se llega a la conclusión de que sobrepasa a la media que es 2.5, lo que representa que Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”, posee más oportunidades que amenazas.

Tabla No. 08

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	RP	OPORTUNIDADES	RP
Innovación	0,310	Tecnologías	1,600
Toma de decisiones	0,310		
Imagen Empresarial	0,310		
Sistemas de Tecnologías	0,310		
Seguimiento Cliente	0,138		
Atención quejas y reclamos	0,310		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Mala identificación de las funciones	0,034	Organización Gubernamentales	0,400
Deficiente Organización	0,034	Leyes y reglamentos	0,400
Falta de publicidad	0,138	Desempleo	0,100
Incumplimiento de disposiciones legales (MRL)	0,138	Competencia	0,1
Deficiente control Interno	0,138		
Capacitación	0,138		
Ambiente Laboral Inestable	0,034		
Falta de Planificación Estratégica	0,034		
TOTAL	2,379		2,600

Posee más debilidades que fortalezas

Posee más oportunidades que amenazas

Fuente: Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR”

Elaborado por: Gabriela Vera

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



4.4.4. Evaluación del Sistema de Control Interno – Método COSO

La evaluación del Control Internos – Método COSO, se realiza a los 5 componentes:

1. Ambiente de control

- i. Integridad y valores éticos
- ii. Compromiso por la competencia profesional del personal
- iii. Filosofía administrativa y estilo de operación
- iv. Estructura Organizativa
- v. Asignación de autoridad y responsabilidad

2. Evaluación de riesgos

- i. Objetivos globales de la entidad
- ii. Objetivos específicos para cada área
- iii. Riesgos
- iv. Manejo del cambio

3. Actividades de control

- i. Tipos de actividades de control
- ii. Control sobre los sistemas de Información

4. Información y comunicación

- i. Información
- ii. Comunicación

5. Supervisión

- i. Actividades de monitoreo
- ii. Reporte de deficiencias



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI
1/14-1

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Integridad y Valores Éticos

Objetivo: Determinar si la empresa establece y practica valores éticos basados en estándares de conducta, es decir si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica

1.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	0	0	0	0	0	0	No cuentan con un código HH 1/9
2	¿Se pone en práctica los valores éticos?	1	0	1	0	0	0	Solo lo practican en base a la buena educación
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas de valores éticos y de conducta?	1	0	0	0	0	0	Sólo se hace hincapié en el cumplimiento de los valores institucionales
4	¿El gerente es un ejemplo de valores y buena conducta?	1	0	1	0	1	0	Si a través de sus jefas de almacén
5	¿Existen sanciones para quienes no cumplen con el código de conducta?	0	0	0	0	0	0	No existe un código de conducta
6	¿Existe un ambiente laboral basado en valores humanos?	1	0	0	0	0	0	El ambiente laboral es una principal debilidad.
		4	0	2	0	1	0	7

NIVEL DE RIESGO: ALTO

Nivel de confianza

39%



Control Total

18

Nivel de riesgo

61%

Control Ponderado

7
39%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		11
PONDERACIÓN TOTAL = PT		18
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	11/18*100 =	61%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 61% =	39%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	11	RIESGO	ENFOQUE
PT	18		MIXTO- DOBLE PROPÓSITO
NC	39%	MODERADO	
RI	61%	MODERADO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no c
conducta, por ende se presenta debilidad en e

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

Objetivo: Determinar si los factores más relevantes en el departamento son las actitudes mostradas hacia la operación del proceso y a los principios y criterios del mismo.

1.3. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realiza un análisis previo de los riesgos en los que se puede incurrir al tomar una decisión en la contratación del personal, revisando currículos, antecedentes, entre otros?	0	0	0	0	0	0	La necesidad urgente de nuevo personal hace que no se tome en cuenta ciertos aspectos al momento que requieren contratar personal
2	¿Se aplican normas, principios y políticas para realizar el proceso de contratación del personal?	1	0	1	0	1	0	Muy básicas.
3	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y de responsabilidad?	1	0	0	0	0	0	Solo existe la jefa del almacén como autoridad y responsable del mismo
4	¿Se da rotación de personal en las diferentes áreas?	0	0	1	0	1	0	Al momento de que se necesita remplazar a un compañero por cualquier razón.
5	¿Los expedientes de los trabajadores contienen la información requerida como lo establece la empresa?	1	0	1	0	1	0	Si al momento de pertenecer a la empresa se mantiene toda información del trabajador



6	¿Se realiza un seguimiento a cada uno de los colaboradores?	0	0	0	0	0	0	
7	¿Se da cumplimiento a todos y cada uno de los requisitos de contratación del MRL?	1	0	0	0	0	0	No se realiza el aseguramiento en el IESS de manera inmediata HH 2/9
TOTAL		4	0	3	0	3	0	10

NIVEL DE RIESGO

Control Total 21
 Control Ponderado 10
48%

Nivel de confianza 48%
 Nivel de riesgo 52%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		21
PONDERACIÓN TOTAL = PT		10
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	10/21*100 =	48%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 48% =	52%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	21	RIESGO	ENFOQUE
PT	10		<i>SUSTANTIVO</i>
NC	48%	<i>BAJO</i>	
RI	52%	<i>ALTO</i>	

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Estructura Organizativa

Objetivo: Verificar si con la estructura organizativa existentes se puede controlar las actividades que realiza el departamento y que al mismo tiempo la información fluya de manera comprensible.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa existente es la apropiada?	1	0	1	0	1	0	Si se cuenta con una estructura amplia para la exhibición de los productos y la atención al cliente
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1	0	1	0	1	0	De acuerdo como el gerente y sus directivos se han puesto de acuerdo manteniendo el orden jerárquico
3	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidades y dependencia?	1	0	1	0	1	0	Se ha mantenido claramente las líneas de autoridad durante toda la existencia de la empresa
4	¿Hay empleados suficientes, con capacidad de dirección y supervisión?	1	0	1	0	1	0	Para cada actividad de la empresa y para el cumplimiento de los objetivos se tiene el personal necesario
5	¿Conoce todas y cada una de las áreas del Almacén?	1	0	1	0	1	0	Si
	TOTAL	5	0	5	0	5	0	15



NIVEL DE RIESGO

Control Total	15
Control Ponderado	15
	100%

Nivel de confianza	100%
Nivel de riesgo	0%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		15
PONDERACIÓN TOTAL = PT		15
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	15/15*100 =	100%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 100% =	0%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	15	RIESGO	ENFOQUE
PT	15		<i>CUMPLIMIENTO</i>
NC	100%	<i>ALTO</i>	
RI	0%	<i>BAJO</i>	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar cumple eficientemente en cuanto a estructura organizativa.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Alcance: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Objetivo: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad en el departamento y se efectúa el establecimiento de relaciones de jerarquía y de políticas de autorización.

1.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades y autoridad?	1	0	1	0	1	0	Por antigüedad se designa responsabilidades
2	¿El gerente designa o delega a un responsable para que evalúe el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados?	1	0	0	0	0	0	Solo jefa de almacén controla las funciones de todos los empleados.
3	¿El proceso de inducción es adecuado, y las funciones son entregadas de manera escrita?	0	0	0	0	0	0	No cuenta con manual de funciones actualizado que permita dar una buena inducción HH 3/9
4	¿Cree que tiene conocimiento y habilidades para desempeñar otras funciones?	1	0	0	0	0	0	Solo la Jefa del Almacén por cuestiones de conocimiento total.
5	¿Se cancela puntualmente los roles de pago?	1		1		1		



6	¿Prepara, autoriza y tramita la documentación relacionada con el IESS?	1	0	0	0	0	0	
7	¿Existe un proceso de comunicación interna de resultados obtenidos mensualmente?	0	0	0	0	0	0	Solo el cumplimiento de metas de las vendedoras
	TOTAL	5	0	2	0	2	0	9

NIVEL DE RIESGO

Control Total

21

Control Ponderado

9

43%

Nivel de confianza

43%

Nivel de riesgo

57%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		21
PONDERACIÓN TOTAL = PT		9
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	9/21*100 =	43%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 43% =	57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	21	RIESGO	ENFOQUE
PT	9		SUSTANTIVO
NC	43%	BAJO	
RI	57%	ALTO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogarno posee un manual de funciones y no tiene establecido un proceso de comunicación

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CI
5/14-2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Evaluación de riesgos

Alcance: Objetivos Globales de la entidad

Objetivo: Determinar si los objetivos institucionales se encuentran bien definidos, de manera que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

2.1. OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	1	0	1	0	1	0	
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1	0	1	0	1	0	
3	¿Los objetivos se han definido en base a su estructura organizacional?	1	0	1	0	1	0	
4	¿La gerencia evalúa el cumplimiento de los objetivos de la estructura organizacional?	0	0	0	0	0	0	No cuenta con un sistema de evaluación y toma de decisiones en base a resultados. HH 4/9
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1	0	1	0	0	0	
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones correctivas?	1	0	0	0	0	0	No existe una evaluación pertinente y oportuna.



CI
5/14-2

7	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de los objetivos institucionales?	0	0	0	0	0	0	No existe una evaluación. pertinente y oportuna HH 5/9
TOTAL		5	0	4	0	3	0	12

NIVEL DE RIESGO

Control Total

21

Control Ponderado

12

57%

Nivel de confianza 57%

Nivel de riesgo 43%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		21
PONDERACIÓN TOTAL = PT		12
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	12/21*100 =	57%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 57% =	43%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	21	RIESGO	ENFOQUE
PT	12		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	57%	MODERADO	
RI	43%	MODERADO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no evalúa sus objetivos institucionales, lo cual no permite conocer las verdaderas deficiencias.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Evaluación de riesgos

Alcance: Objetivos Específicos para cada área

Objetivo: Determinar si el departamento tiene definido los objetivos, ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye un prerequisite para hacer posible el control.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR CADA ÁREA								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se encuentran claramente definidos una misión, visión y objetivos por cada área?	0	0	0	0	0	0	Solo general con un solo propósito. HH 6/9
2	¿Los objetivos de cada área son claros y conducen al establecimiento de metas?	0	0	0	0	0	0	No cuenta con objetivos para cada área
3	¿Se preparan reportes mensuales de eficiencia de cada área?	1	0	1	0	0	0	Solo cumplimiento de metas de las vendedoras
TOTAL		1	0	1	0	0	0	2

NIVEL DE RIESGO

Control Total

9

Nivel de confianza

22%

Control Ponderado

2

Nivel de riesgo

78%

22%



CI
6/14-2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		9
PONDERACIÓN TOTAL = PT		2
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	2/9*100 =	22%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 22% =	78%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	9	RIESGO	ENFOQUE
PT	2		<i>SUSTANTIVO</i>
NC	22%	<i>BAJO</i>	
RI	78%	<i>ALTO</i>	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no tiene establecidos misión, visión ni objetivos por cada área de la empresa.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CI
7/14-1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Evaluación de riesgos

Alcance: Riesgos

Objetivo: Evaluar y medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados en el proceso

2.3. RIESGOS								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se buscan inmediatamente las correcciones debidas?	1	0	0	0	0	0	La identificación de riesgos lo realiza solo la jefa.
2	¿Identificado un riesgo en un área de la empresa, se comunica e involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1	0	1	0	1	0	
3	¿En base a experiencias de riesgos se elaboran acciones preventivas?	1	0	0	0	0	0	No se cuenta con procedimientos de acciones preventivas y correctivas. HH 7/9
4	¿Existen acciones correctivas para los riesgos que se presentan?	1	0	1	0	1	0	No se cuenta con procedimientos, pero si se actúa inmediatamente.
TOTAL		4	0	2	0	2	0	8



CI
7/14-2

NIVEL DE RIESGO

Control Total 12
Control Ponderado 8
67%

Nivel de confianza 67%
Nivel de riesgo 33%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		12
PONDERACIÓN TOTAL = PT		8
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	$8/12 * 100 =$	67%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	$100% - 67% =$	33%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	9	RIESGO	ENFOQUE
PT	2		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	67%	MODERADO	
RI	33%	MODERADO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no cuenta con procedimientos de acciones preventivas y correctivas; el personal actúa por inercia.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Evaluación de riesgos

Alcance: Manejo del cambio

Objetivo: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian e involucran la actividad de la entidad

2.4. MANEJO DEL CAMBIO								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?	0	0	0	0	0	0	No
2	¿Existen controles que aseguren si las acciones de todas las áreas se llevan a cabo correctamente?	0	0	0	0	0	0	No se cuenta con controles en los procesos del almacén. HH 8/9
3	¿Es indiferente la resistencia al cambio por parte de los colaboradores?	1	0	1	0	1	0	
4	¿Están en la capacidad de reaccionar ante cambios negativos, actuando de la manera más eficiente?	1	0	1	0	1	0	Si
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0		0		0	No se cuenta con controles en los procesos del almacén
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a cada una de las áreas?	1	0	1	0		0	La predisposición de cada uno de los empleados.
	TOTAL	3	0	3	0	2	0	8



NIVEL DE RIESGO

Control Total
Control Ponderado

18
8
44%

Nivel de confianza 44%
Nivel de riesgo 56%

CI
8/14-2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		18
PONDERACIÓN TOTAL = PT		8
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	8/18*100 =	44%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 44% =	56%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	18	RIESGO	ENFOQUE
PT	8		SUSTANTIVO
NC	44%	BAJO	
RI	56%	ALTO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no posee procedimientos adecuados para los respectivos cambios que se pueden dar dentro de

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Actividades de Control

Alcance: Tipos de actividades de control

Objetivo: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, revisión y registro de las operaciones las realizan personas diferentes?	1	0	1	0	1	0	Si
2	¿Cada departamento opera coordinadamente con todas las áreas de la empresa?	1	0	0	0	0	0	No existe sinergia en la empresa.
3	¿Para las diversas actividades de cada una de las áreas, se dispone primero de la autorización del gerente?	1	0	1	0	1	0	Si y de la jefa de almacén
4	¿Las operaciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1	0	1	0	0	0	
5	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, están protegidos por los mecanismos de seguridad y limitados a las personas	1	0	1	0	0	0	



CI
9/14-2

	autorizadas?							
6	¿Se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	0	0	0	0	0	0	No tiene evaluación el almacén
	TOTAL	5	0	4	0	2	0	9

NIVEL DE RIESGO

Control Total 18
Control Ponderado 9
50%

Nivel de confianza 50%
Nivel de riesgo 50%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		18
PONDERACIÓN TOTAL = PT		9
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	9/18*100 =	50%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 50% =	50%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014

CT	18	RIESGO	ENFOQUE
PT	9		SUSTANTIVO
NC	50%	BAJO	
RI	50%	ALTO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no coordina las actividades de control dentro de los diferentes departamentos.



CI
10/14-1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Actividades de Control

Alcance: Control sobre los Sistemas de Información

Objetivo: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación

3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1	0	1	0	1	0	Si
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, proceso, almacenamiento y salida de información?	1	0	1	0	1	0	Si
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?	1	0	1	0	1	0	Si
4	¿Monitorea la gerencia en forma permanente los controles en el momento en que se desarrolla el	0	0	0	0	0	0	NO cuenta con controles el almacén



	proceso de contratación?							
5	¿Se capacita al personal para el manejo del sistema informático?	1	0	1	0	1	0	Si
6	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la entidad?	0	0	0	0	0	0	
7	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a responsabilidades?	1	0	1	0	1	0	Si
8	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1	0	1	0	1	0	Si
9	¿El sistema refleja la información de manera exacta y completa, colaborando para la toma de decisiones?	1	0	1	0	1	0	Si
10	¿El uso o conocimiento de la clave lo tienen solamente las personas autorizadas (Usuarios)?	1	0	1	0	1	0	Si
11	¿Se respalda la información que maneja cada una de las áreas?	1	0	1	0	1	0	Si
12	¿Todos los equipos informáticos del almacén cuentan con un programa antivirus?	1	0	1	0	1	0	Si
13	¿Se realiza con frecuencia el mantenimiento respectivo a cada uno de los equipos informáticos?	1	0	1	0	1	0	Si
14	¿Se efectúa una planificación anual de mantenimiento de los equipos informáticos?	1	0	1	0	1	0	Si
	TOTAL	12	0	12	0	12	0	36



NIVEL DE RIESGO

Control Total 42
 Control Ponderado 36
 86%

Nivel de confianza 86%
 Nivel de riesgo 14%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		42
PONDERACIÓN TOTAL = PT		36
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	36/42*100 =	86%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 86% =	14%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	12	RIESGO	ENFOQUE
PT	36		CUMPLIMIENTO
NC	86%	ALTO	
RI	14%	BAJO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogarsi posee un adecuado control en los sistemas de información.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Información y Comunicación

Alcance: Información

Objetivo: Capturar información pertinente, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1. INFORMACIÓN								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1	0	0	0	0	0	Solo información contable.
2	¿Se coordina los sistemas de información con información de otras áreas?	1	0	0	0	0	0	No se cuenta con sinergia
3	¿Se utiliza reportes mensuales para brindar información a todos los niveles del almacén?	1	0	0	0	0	0	No se cuenta con evaluación de las actividades
TOTAL		3	0	0	0	0	0	3

NIVEL DE RIESGO

Control Total

9

Nivel de confianza

33%

Control Ponderado

3

Nivel de riesgo

67%

33%



CI
11/14-2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		9
PONDERACIÓN TOTAL = PT		3
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	3/9*100 =	33%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 33% =	67%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	18	RIESGO	ENFOQUE
PT	8		<i>SUSTANTIVO</i>
NC	44%	<i>BAJO</i>	
RI	56%	<i>ALTO</i>	

ANÁLISIS: En Almacenes Buen Hogar no existe sinergia entre áreas y departamentos, por lo tanto no hay cruce de información.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CI
12/14-1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Información y Comunicación

Alcance: Comunicación

Objetivo: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados.

4.2. COMUNICACIÓN								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	1	0	1	0	1	0	
2	¿Existen canales de comunicación formales en todas las áreas?	1	0	0	0	0	0	No se cuenta con un plan de comunicación donde se pueda observar los canales de comunicación. HH 9/9
3	¿El jefe de cada área mantiene actualizado al gerente del desempeño y ocurrencia del área bajo su supervisión?	1	0	1	0	0	0	
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1	0	0	0	0	0	
TOTAL		4	0	2	0	1	0	7

NIVEL DE RIESGO

Control Total

12

Nivel de confianza

58%

Control Ponderado

7

Nivel de riesgo

42%



CI
12/14-2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		12
PONDERACIÓN TOTAL = PT		7
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	7/12*100 =	58%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 58% =	42%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	9	RIESGO	ENFOQUE
PT	2		MIXTO- DOBLE PROPÓSITO
NC	58%	MODERADO	
RI	42%	MODERADO	

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogar no cuenta con canales de información, ni hay una comunicación amplia con los auditores

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CI
13/14-1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Supervisión

Alcance: Actividades de monitoreo

Objetivo: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de cada una de las áreas.

5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las funciones regulares que desempeña?	1	0	1	0	1	0	Si
2	¿Se realiza verificación de registros con la existencia física?	1	0	1	0	1	0	Si
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1	0	1	0	1	0	Si
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1	0	1	0	1	0	Si
TOTAL		4	0	4	0	4	0	12

NIVEL DE RIESGO

Control Total

12

Nivel de confianza

100%

Control Ponderado

12

Nivel de riesgo

0%

100%



CI
13/14-2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		12
PONDERACIÓN TOTAL = PT		12
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	12/12*100 =	100%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 100% =	0%

CT	12	RIESGO	ENFOQUE
PT	12		CUMPLIMIENTO
NC	100%	ALTO	
RI	0%	BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

ANÁLISIS: Almacenes Buen Hogarefectúa normalmente las actividades de monitoreo.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



CI
14/14-1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Entidad: Almacenes Buen Hogar "UNIHOGAR" Cía. Ltda.

Componente: Supervisión

Alcance: Reporte de Deficiencias

Objetivo: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS								
No.	PREGUNTAS	EJECUTIVO		OPERATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1	0	1	0	1	0	Si
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1	0	1	0	1	0	Si
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tomen las medidas correctivas necesarias?	1	0	1	0	1	0	Si
4	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1	0	1	0	1	0	Si
TOTAL		4	0	4	0	4	0	12

NIVEL DE RIESGO

Nivel de confianza

100%



CI

14/14-2

Control Total 12
 Control Ponderado 12
 100%

Nivel de riesgo 0%

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		12
PONDERACIÓN TOTAL = PT		12
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = \frac{CT}{PT} \times 100$	$12/12 \times 100 =$	100%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 100\% =$	0%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	12	RIESGO	ENFOQUE
PT	12		CUMPLIMIENTO
NC	100%	ALTO	
RI	0%	BAJO	

ANÁLISIS: El personal de Almacenes Buen Hogar maneja los respectivos informes de deficiencias, en las actividades

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO II

N°	COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	PONDERACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA (NC)	NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI)
1. AMBIENTE DE CONTROL		75	41	55%	45%
1	Integridad y Valores Éticos	18	7	39%	61%
2	Filosofía administrativa y Estilo de Operación	21	10	48%	52%
3	Estructura Organizativa	15	15	100%	0%
4	Asignación de Autoridad y Responsabilidad	21	9	43%	57%
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS		60	30	50%	50%
1	Objetivos Globales de la Entidad	21	12	57%	43%
2	Objetivos Específicos por cada Área	9	2	22%	78%
3	Riesgos	12	8	67%	33%
4	Manejo de Cambio	18	8	44%	56%
3. ACTIVIDADES DE CONTROL		60	45	75%	25%
1	Tipos de Actividades de Control	18	9	50%	50%
2	Control sobre los Sistemas de Información	42	36	86%	14%
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		21	10	48%	52%
1	Información	9	3	33%	67%
2	Comunicación	12	7	58%	42%
5. SUPERVISIÓN		24	24	100%	0%
1	Actividades de Monitoreo	12	12	100%	0%
2	Reporte de Deficiencias	12	12	100%	0%
TOTAL EVALUACIÓN		240	150		



MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

ACI

2/2

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		240
PONDERACIÓN TOTAL = PT		150
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$150/240 \times 100 =$	63%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 63\% =$	37%

CT	240	RIESGO	ENFOQUE
PT	150		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	63%	MODERADO	
RI	37%	MODERADO	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

ANÁLISIS: Del 100% analizado, el 63% indica un Nivel de Confianza Medio, mientras que el Nivel de Riesgo es el 37%, esto nos da como resultado que Almacenes “Buen Hogar” mantiene un equilibrio en sus sistemas de control sin embargo presenta algunas deficiencias que deben ser trabajadas inmediatamente.



HOJA DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE	ANÁLISIS DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>AMBIENTE DE CONTROL</p>	<p>Dentro de este componente del COSO I los resultados obtenidos son un nivel de confianza moderado de un 55%, y un riesgo moderado de 45%.</p>	<p>a). Almacenes Buen Hogar cuenta con un código de conducta, por ende se presenta debilidad en el ambiente laboral. H1</p> <p>b). La empresa incumple con las leyes establecidas en el Código de Trabajo, además no existe un proceso adecuado de contratación y las líneas de autoridad no están bien definidas. H2</p> <p>c) No posee un manual de funciones y no tienen un proceso de comunicación interna eficiente. H3</p>	<p>A Gerencia:</p> <p>a). Aprobar el Código de Ética.</p> <p>b). Cumplir a cabalidad las leyes inscritas en el Código Laboral.</p> <p>c) Aprobar y difundir el Manual de Funciones.</p> <p>Al Departamento de Talento Humano:</p> <p>a). Elaborar y difundir de manera formal y por escrito un Código de Ética mismo que ayude en la conducta laboral.</p> <p>b) Registrar de manera inmediata a los empleados que ingresan a la institución en el IESS y el MRL.</p> <p>c) Crear el Manual de Funciones con los respectivos puestos de trabajo.</p>
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>	<p>Los resultados obtenidos en este componente son un nivel de confianza bajo de 50% mientras que un nivel de riesgo alto del 50%.</p>	<p>a). No cuenta con un sistema de evaluación y toma de decisiones en base a resultados. H4</p> <p>b). No evalúa sus objetivos institucionales lo cual no permite</p>	<p>A Gerencia:</p> <p>a). Implementar un Sistema de evaluación de objetivos mismo que refleje el desempeño realizado por los empleados.</p> <p>b). Deberá aplicar índices de</p>

		<p>conocer las verdaderas deficiencias. H5</p> <p>c). Almacenes Buen Hogar no tiene misión, visión ni objetivos por cada área de la empresa. H6</p> <p>d) No se cuenta con un plan de contingencias que permita mitigar el impacto de los eventos (riesgos). H7</p>	<p>gestión para medir el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>c) Deberá crear y difundir la misión, visión y objetivos de la empresa para tener un solo horizonte por alcanzar.</p> <p>d) Elaborar un plan de mitigación de riesgos que le permita a la empresa reaccionar de manera inmediata y oportuna a través de la toma de acciones correctivas.</p>
ACTIVIDADES DE CONTROL	<p>Dentro de este componente los resultados obtenidos son un nivel de confianza moderado de 75% y también un nivel de riesgo moderado de 25%.</p>	<p>a). No se lleva a cabo un seguimiento oportuno de los procedimientos que se ejecutan dentro de la empresa. H8</p>	<p>A Gerencia:</p> <p>a). Dar un seguimiento continuo a los procedimientos internos que efectúe la empresa a fin de que los mismos sean eficientes y eficaces.</p>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<p>Los resultados obtenidos en este componente son un nivel de confianza bajo de 48%, mientras que un nivel de riesgo alto del 52%.</p>	<p>a). En la empresa no se realiza una sinergia oportuna y adecuada de la información puesto que las políticas de comunicación no se han definido por escrito. H9</p>	<p>A Gerencia:</p> <p>a). Elaborar y socializar políticas de comunicación y socialización de información interna.</p>
SUPERVISIÓN	<p>Los resultados obtenidos en este componente son un nivel de confianza alto de 100%, mientras que un nivel de riesgo de 0%.</p>	<p>a). Se realizan normalmente las actividades de monitoreo.</p>	<p>A Gerencia:</p> <p>a) Seguir monitoreando todos los procesos de la empresa para un efectivo desempeño.</p>



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 1/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA							
1	CI 1/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no cuenta con un código de ética como parte de la cultura organizacion al	Toda empresa debe mantener y actualizar un código de ética de acuerdo a sus necesidades y practicar un liderazgo individual como un modelo para mantener los más altos estándares de conducta ética.	Falta de coordinación entre las autoridades con los jefes departamentales para la elaboración de un código de ética.	El no contar con un código tiene como efectos: altas probabilidades de irrespeto, pérdida de credibilidad e importancia estratégica, pocas oportunidades de lograr objetivos y metas, baja autoestima, fomentando irresponsabilidad social.	La empresa no cuenta con un código de ética plenamente documentado sin embargo el personal del mismo mantiene un comportamiento apropiado en su lugar de trabajo.	Elaborar y difundir de manera formal y por escrito un Código de Ética que rija el comportamiento ético y moral del personal de la institución.
ELABORADO POR: MGVA						FECHA: 10-10-2014	
REVISADO POR: LJG						FECHA: 10-10-2014	



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 2/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INCUMPLIMIENTO CON LAS DISPOSICIONES DEL CÓDIGO LABORAL							
2	CI 2/14 -2	La empresa incumple con lo que determina el Código Laboral, además no existe un proceso adecuado de contratación y las líneas de autoridad no están bien definidas. No se realiza el aseguramiento en el IESS de manera inmediata.	En el Código de Trabajo se establece la obligatoriedad de afiliación inmediata de los trabajadores que ingresen a las instituciones debiendo formalizar su ingreso con el respectivo contrato. El empleador está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda, de conformidad a lo que establece el Art. 42 número 31 del código de trabajo.	Desconocimiento del tema por parte del Departamento de Talento Humano. Falta de capacitación e interés de la persona encargada de la contratación de cada uno de los empleados.	El artículo 216 del proyecto de Reforma al Código Penal bajo el título "Falta de afiliación al IESS", indica: El empleador que no afilie a sus trabajadores al seguro social obligatorio, conforme ordena la ley, será sancionado con pena privativa de libertad de uno a tres años y una multa de 200 remuneraciones básicas unificadas del trabajador privado en general, sin perjuicio de las demás responsabilidades y sanciones.	La empresa no afilia en el momento oportuno a sus trabajadores.	Cumplir con las leyes afiliando desde el primer día a los trabajadores así sea en período de prueba, en beneficio principalmente de los colaboradores de la empresa.
ELABORADO POR: MGVA					FECHA: 10-10-2014		
REVISADO POR: LJG					FECHA: 10-10-2014		



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 3/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES							
3	CI 4/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOOGAR Cía. Ltda., no posee un manual de funciones y no tienen un proceso de comunicación interna eficiente.	Para poder exigir funciones adecuadas dentro de cada perfil laboral, debe existir una base en la cual se pueda respaldar.	Descuido por parte del personal de Talento Humano, en generar funciones específicas y adecuadas dentro de cada puesto de trabajo.	Procesos internos y funciones poco eficaces, pérdida de tiempo, personal contratado no idóneo. Además provoca que el personal ejecute sus actividades con cierto grado de retraso y complejidad puesto que no existe un documento oficial que norme o estandarice el procedimiento a ejecutar.	Todos los colaboradores de la empresa no tienen una base legal para basarse al momento de ejecutar sus funciones.	El personal del departamento de talento humano deberá crear el Manual de Funciones de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo para luego ser aprobado por la gerencia.

ELABORADO POR: MGVA

FECHA: 10-10-2014

REVISADO POR: LJG

FECHA: 10-10-2014



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 4/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
FALTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN INTERNO							
4	CI 5/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de evaluación y toma de decisiones en base a resultados.	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.	El desinterés de no mantener un sistema de evaluación de acuerdo al desempeño realizado por todos los integrantes de la empresa el mismo que permitiera implementar instrumentos, mecanismos y políticas para administración riesgos.	El desempeño se vería afectado por el impacto de los riesgos internos y externos, ya que el sistema no cuenta con las acciones para poder responder efectivamente ante cualquier eventualidad.	La empresa no se encuentra respaldada para enfrentar cualquier evento que pueda afectar sus recursos.	Elaborar, difundir e implementar un Manual de Evaluación Interno para la dirección de Talento Humano que permita supervisar las operaciones que se llevan a cabo.
ELABORADO POR: MGVA						FECHA: 10-10-2014	
REVISADO POR: LJG						FECHA: 10-10-2014	



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 5/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
FALTA DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES							
5	CI 5/1 4-2	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no evalúa sus objetivos institucionales lo cual no permite conocer las verdaderas deficiencias.	Gerencia debe establecer políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.	No existen los mecanismos adecuados para la respectiva evaluación de los objetivos.	Los procedimientos que se manejan en la institución no tienen direccionado su camino para que puedan ser logrados con eficiencia y efectividad.	No existe una evaluación adecuada de los objetivos de la empresa los mismos que permiten su desarrollo.	Implementar políticas bien definidas que permitan evaluar los objetivos y direccionarlos de acuerdo a la necesidad y requerimiento de la organización.

ELABORADO POR: MGVA

FECHA: 10-10-2014

REVISADO POR: LJG

FECHA: 10-10-2014



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 6/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
LA ENTIDAD NO POSEE MISIÓN, VISIÓN NI OBJETIVOS							
6	CI 6/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no tiene establecidos misión, visión ni objetivos por cada área de la empresa.	La misión, visión y objetivos en toda organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la organización, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y el posicionamiento, los factores clave del éxito que determinan el cumplimiento de la imagen que se ha planteado seguir.	Falta de enfoque por parte del nivel directivo, en ayudar a crecer a la organización.	Todas las actividades, procesos y funciones que se realizan en la organización se encuentran distorsionados, sin un camino cierto que permitan llegar a un fin determinado.	La empresa no dispone la misión, visión y objetivos por cada área elementos claves para un direccionamiento o eficaz.	Organizar con cada jefe departamental de la organización y crear los elementos señalados para un mejor desarrollo y crecimiento.
ELABORADO POR: MGVA						FECHA: 10-10-2014	
REVISADO POR: LJG						FECHA: 10-10-2014	



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS**
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013

HH 7/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.
Tipo de Examen: Auditoría Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CONTINGENCIAS							
7	CI 7/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no cuenta con un plan de contingencias que permita mitigar el impacto de posibles eventos (riesgos).	La organización debe contar con un Plan de Contingencia para poder enfrentar cualquier eventualidad posible.	No existe la implementación de un Plan de contingencia en beneficio de la población de la entidad.	El Almacén puede sufrir grandes afectaciones, principalmente al talento humano y la pérdida de recursos económicos.	No existe un plan de contingencias que ayude a prevenir y a mitigar los riesgos que se puedan presentar.	Gerencia debe analizar los posibles riesgos que se puedan dar en la institución con los diferentes recursos que cuenta.

ELABORADO POR: MGVA

FECHA: 10-10-2014

REVISADO POR: LJG

FECHA: 10-10-2014



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 8/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INADECUADO SEGUIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS							
8	CI 8/14 -1	Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no lleva a cabo un seguimiento oportuno de los procedimientos que se ejecutan dentro de la empresa.	Cada departamento de la entidad debe tener una persona líder que se encargue del cumplimiento a cabalidad de todos los procesos efectuados.	No se encuentran diseñados los lineamientos que se debe seguir para un buen control de los procedimientos.	No se identifica en el momento oportuno alguna falencia que pueda afectar a todo el proceso.	La empresa debe tener un respectivo control de todos los procedimientos que se hagan en la organización.	En la organización debe existir responsables encargados de verificar que todos los procedimientos se cumplan con los mejores estándares de calidad para de esta manera evitar cualquier error posible o enfrentarlo de manera inmediata..
ELABORADO POR: MGVA						FECHA: 10-10-2014	
REVISADO POR: LJG						FECHA: 10-10-2014	



**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2013**

HH 9/9

Entidad: Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda.

Tipo de Examen: Auditoria Administrativa

CONTROL INTERNO

N	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INADECUADA SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN							
9	CI 12/1 4-1	En Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no se realiza una sinergia oportuna y adecuada de la información, puesto que las políticas de comunicación no se han definido por escrito.	La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad debida, de tal forma que facilite a los empleados cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.	No existen políticas de socialización de la información por escrito por parte de las autoridades, ocasionando el desconocimiento o en el resto del personal.	Dificulta y retrasa la ejecución de los procedimientos y trámites, dentro y fuera de la organización, además en algunas ocasiones se presenta una mala imagen corporativa por esta situación.	En la empresa no se realiza una socialización oportuna y adecuada de la información interna puesto que las políticas de comunicación no se han definido por escrito.	Elaborar y socializar políticas de comunicación y socialización de información.
ELABORADO POR: MGVA						FECHA: 10-10-2014	
REVISADO POR: LJG						FECHA: 10-10-2014	



4.4.5. Encuestas

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

ÁREA AUDITADA: Talento Humano de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

POBLACIÓN: 11

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta es medir el grado de conformidad que los colaboradores del Almacén tienen con el departamento de talento humano, la responsabilidad y el ambiente laboral.

1. Para ingresar a laborar en el Almacén, se cumplieron los siguientes procesos:

- a. Publicación de requerimiento de personal.
- b. Entrevista inicial
- c. Selección
- d. Contratación
- e. Inducción
- f. Evaluación

Si

No

Solo los siguientes

2. El manual de funciones presentado es comprensivo y actualizado.

Si

No

3. ¿Tiene firmado usted un contrato de trabajo eventual?

Si

No

4. ¿Para cuánto tiempo tiene firmado su contrato?

1 – 2meses

3 – 6meses

1 año

Más de 1 año

5. ¿Por qué razón usted dejaría su trabajo?

Ambiente de trabajo pésimo

Baja remuneración

No cuenta con todos sus derechos laborales

No comprende sus funciones

No le capacitan



Hay rivalidad entre compañeros

6. ¿Usted está conforme con la remuneración que percibe?

Si

No

7. Califique, ¿cómo es el ambiente laboral de la empresa para usted?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

8. Cuando usted acude a ser atendido por motivos laborales, ¿es atendido con rapidez y eficiencia dándole un trato justo y amable?

Si

Más o menos

No

9. ¿Se siente 100% involucrado con el proceso del cual usted es responsable y se siente feliz colaborando con el almacén?

Si

No

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1. Para ingresar a laborar en el Almacén, se cumplieron los siguientes procesos:

- a. Publicación de requerimiento de personal.
- b. Entrevista inicial
- c. Selección
- d. Contratación
- e. Inducción
- f. Evaluación

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



GRÁFICO N° 01

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

Por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores del Almacén, se puede evidenciar que para el proceso de contratación de los colaboradores, la entrevista, selección y contratación se la realiza en un tiempo no muy eficiente, en cuanto a la publicación de requerimientos e inducción (que es muy importante) hay falta de interés y compromiso para con los colaboradores.

2. El manual de funciones presentado es comprensivo y actualizado.

MANUAL DE FUNCIONES

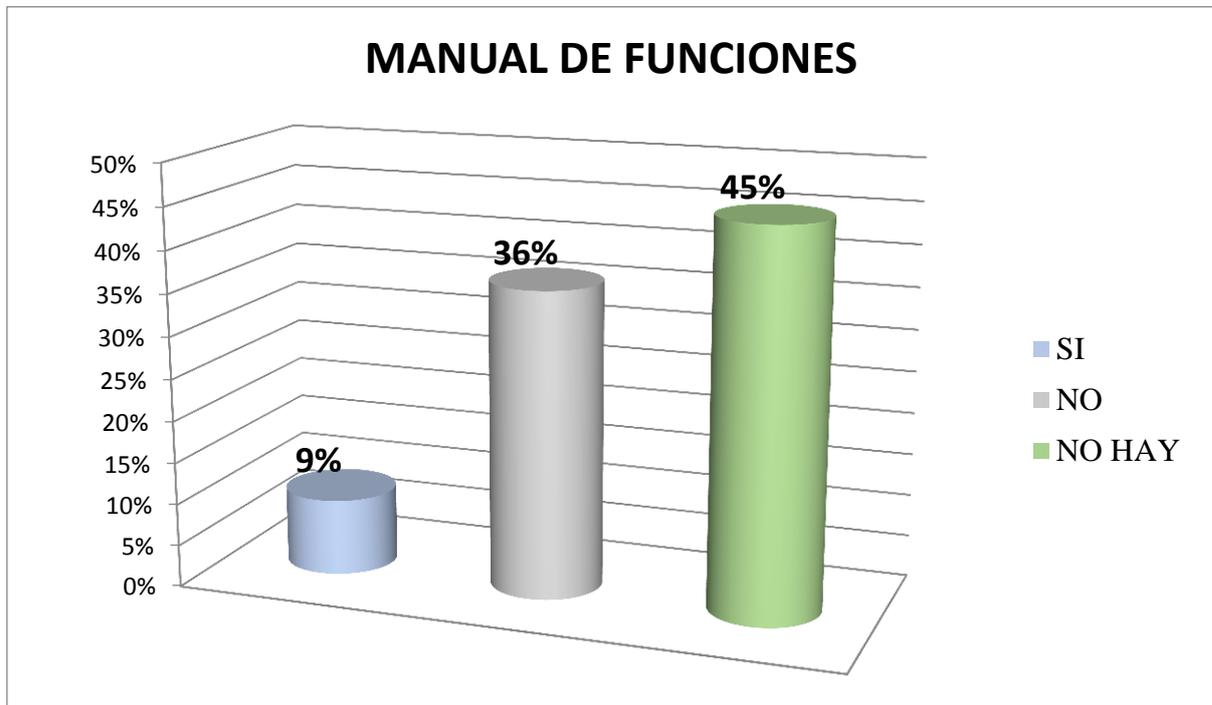


GRÁFICO N° 02

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

En cuanto al manual de funciones, se puede observar que solo el 9% que representa a 1 persona ha recibido su manual de funciones actualizado, y el 45% que representa a 5 personas indican que no han recibido el manual de funciones, y en su defecto sólo han recibido instrucciones de lo que deben hacer en sus puestos de trabajo. El otro 36% restante, han indicado que han recibido un manual pero no consideran que está actualizado porque no hacen todo lo que está en el manual, pero simultáneamente realizan otras funciones no identificadas.

3. ¿Tiene firmado usted un contrato de trabajo eventual?

CONOCIMIENTO DE CONTRATO DE TRABAJO

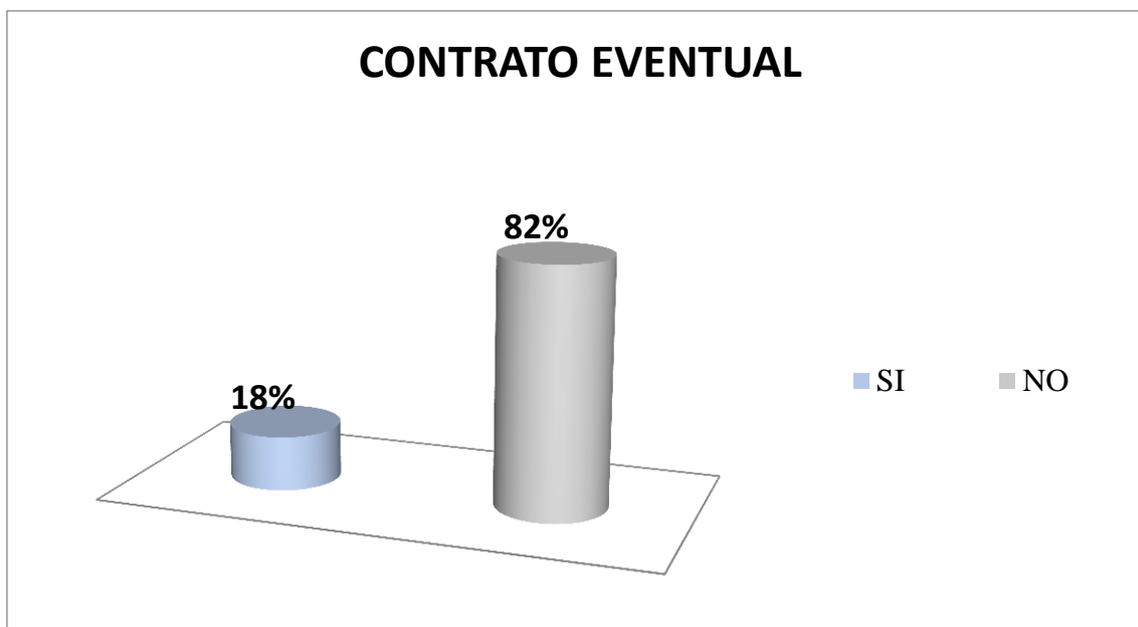


GRÁFICO N° 03

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

En lo que se refiere a los tipos de contratos de trabajo que tiene celebrados el almacén, se puede observar que el 82% cuenta con contratos fijos pero no seguros, mientras que el 18% que representan a 2 personas consideran que tienen contrato eventual, porque aún no pasan los tres meses de prueba.

4. ¿Para cuánto tiempo tiene firmado su contrato?

TIEMPO DE CONTRATO

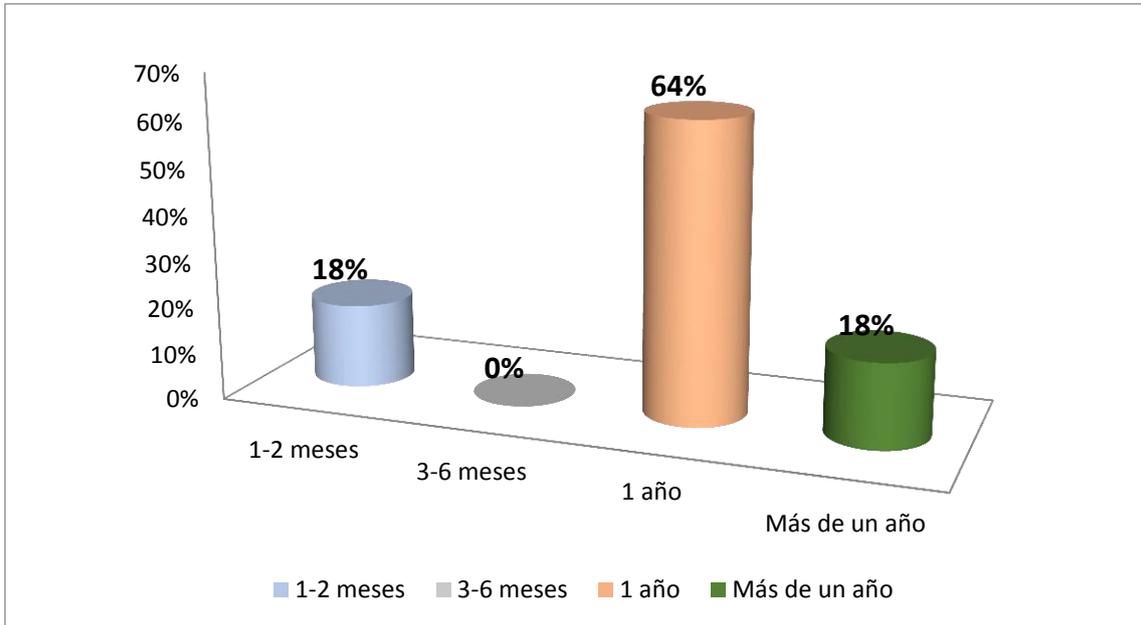


GRÁFICO N° 04

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR
Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

Con respecto al tiempo para el cual tienen firmado los contratos de trabajo cada uno de los empleados, se puede observar que el 64% tiene contrato para un año, mientras que el 18% tiene para más de 1 año; pudiendo concluir que en el almacén no se cuenta con estabilidad laboral.

5. ¿Por qué razón usted dejaría su trabajo?

RAZONES PARA DEJAR EL TRABAJO

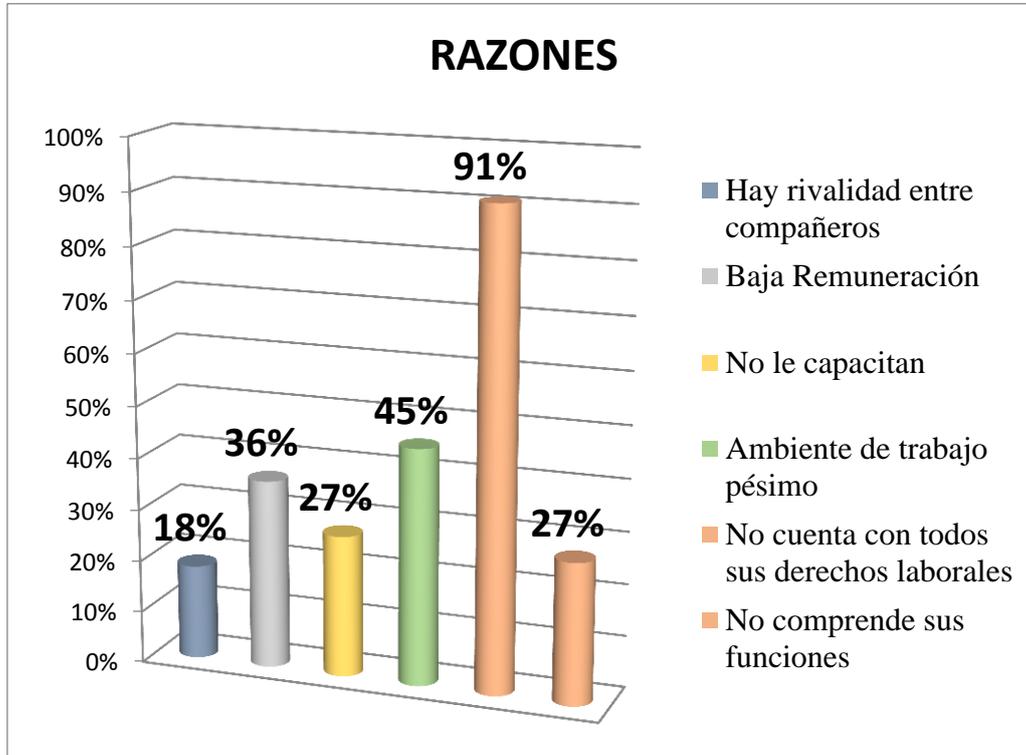


GRÁFICO N° 05

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR
Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

Con respecto a las causas por las que los colaboradores dejarían su trabajo, se considera que es preocupante conocer que el principal motivo es por no contar con todos sus derechos laborales, seguido por un ambiente de control pésimo y la baja remuneración que perciben, causando malestar en todos los colaboradores al no comprender totalmente sus funciones y no sentirse capacitado; además, esto genera la rivalidad entre compañeros, fomentando baja autoestima y bajo rendimiento laboral.

6. ¿Usted está conforme con la remuneración que percibe?

REMUNERACIÓN

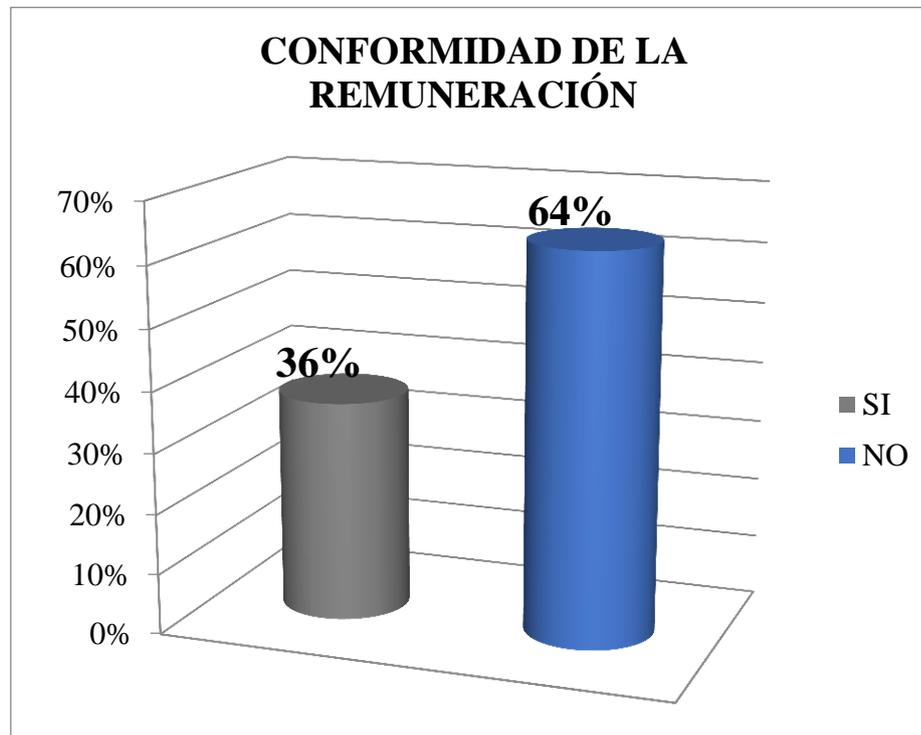


GRÁFICO N° 06

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

En lo que respecta a la conformidad de los empleados con la remuneración que actualmente perciben, el 64% (nivel operativo) no está conforme, consideran que la causa es por su instrucción educativa (la mayoría tienen hasta bachillerato), y también por ser ingresados al sistema del IESS con otra categoría de trabajo menor remunerada a la real, sin considerar la tabla de remuneraciones del Código del Trabajo.

7. Califique, ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa para usted?

AMBIENTE LABORAL

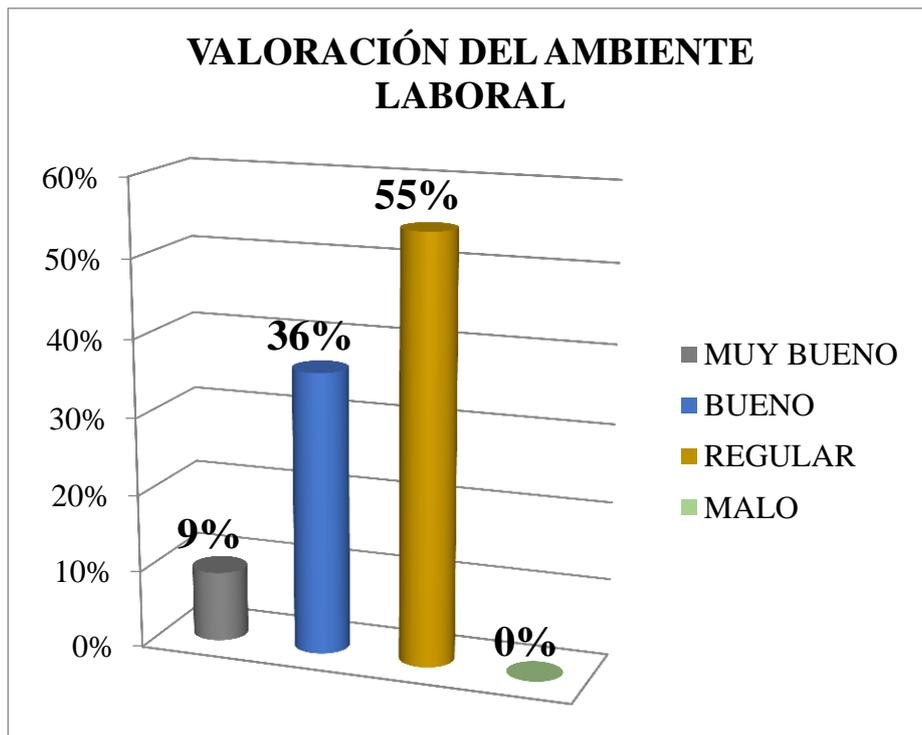


GRÁFICO N° 07

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

El ambiente laboral ha sido calificado como regular, anteriormente ya se ha indicado que la principal causa es por el pésimo ambiente de trabajo que no brinda las condiciones necesarias y provoca la existencia de rivalidad entre compañeros presentada por la incomprensión e indefinición de funciones.

8. Cuándo usted acude a ser atendido por motivos laborales, ¿es atendido con rapidez y eficiencia dándole un trato justo y amable?

VALORACIÓN DE LA ATENCIÓN DE LA EMPRESA A LOS COLABORADORES

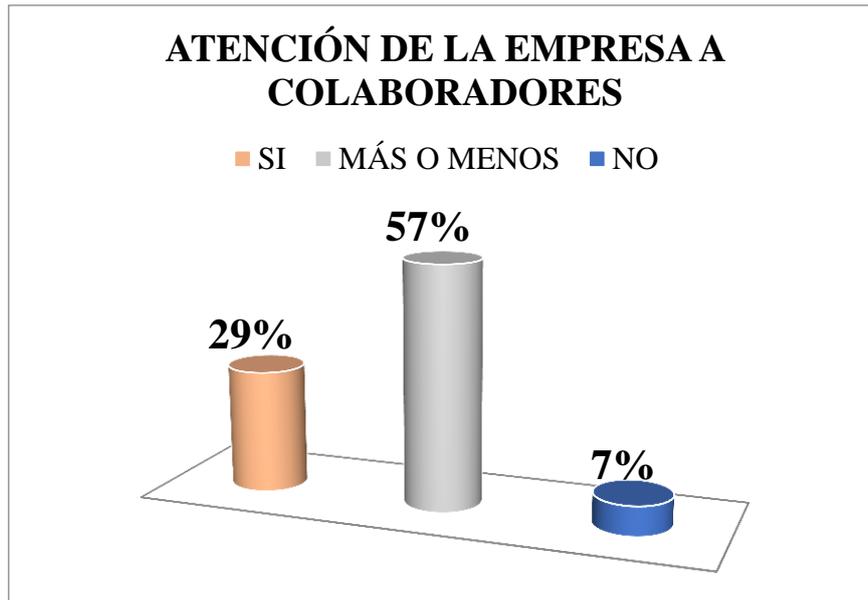


GRÁFICO N° 08

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR

Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

Con respecto a la atención que la empresa da a sus colaboradores en temas laborales, es alarmante conocer que los empleados consideran que el 57% es más o menos, es decir que el Almacén no tiene enfoque de cliente interno, y no considera que el talento humano es el pilar fundamental de toda empresa.

9. ¿Se siente 100% involucrado con el proceso del cual usted es responsable y se siente feliz colaborando con el almacén?

INVOLUCRAMIENTO DEL COLABORADOR CON EL ALMACÉN

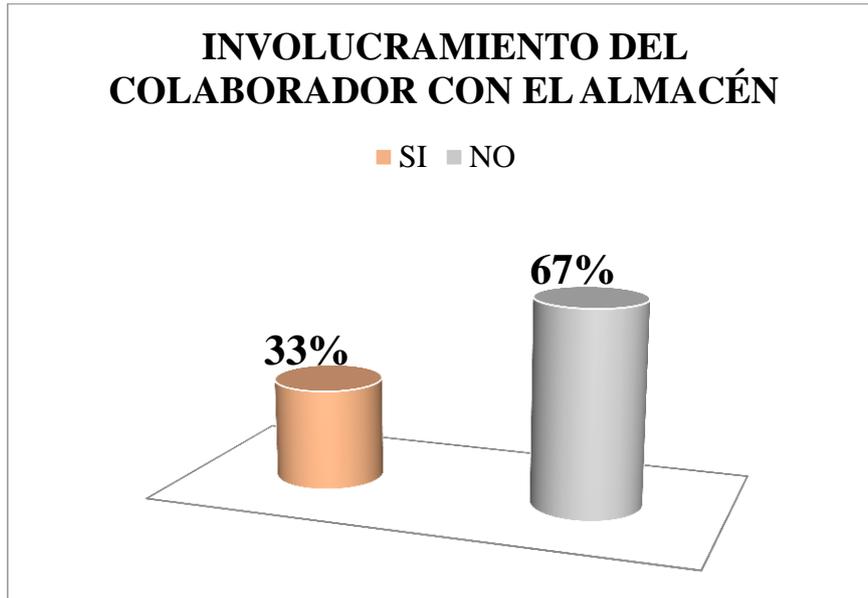


GRÁFICO N° 09

Fuente: Colaboradores Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR
Elaborado por: Gabriela Vera

Análisis:

En cuanto al involucramiento del colaborador con el almacén, se puede observar que el 67% no está involucrado totalmente, todo es consecuencia de la falta de comunicación interna, la atención y demás causales que deben ser corregidas inmediatamente por el Almacén.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



Indicadores

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

TABLA No. 09

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	%	ANÁLISIS
<p>1. Ambiente laboral</p> $\frac{\text{Número de empleados conformes con el ambiente laboral}}{\text{Número de empleados}} =$ $\frac{1}{11} =$	9%	<p>El ambiente laboral, es una de las principales debilidades, solo una persona está conforme con el ambiente laboral, siendo únicamente la jefa del almacén.</p>
<p>2. Planificación</p> $\frac{\text{Número de planes realizados}}{\text{Número de planes recomendados}} =$ $\frac{1}{3} =$	33%	<p>Dentro de los planes recomendados están: El Código de Ética, el Manual de Funciones y Plan de Contingencias.</p>
<p>3. Organización</p> $\frac{\text{Número de manuales internos de funciones actualizados}}{\text{Número de cargos de trabajo del Almacén}} =$ $\frac{1}{11} =$	9%	<p>De los 11 cargos solo 1 manual de funciones se encuentra actualizado y es únicamente de la jefa del almacén.</p>

<p style="text-align: center;">4. Control</p> $\frac{\text{Número de actividades de control documentadas}}{\text{Número de procesos del almacén}} = \frac{3}{6} =$	50%	<p>No existe la documentación completa respectiva que permita llevar un control de todos los procesos que lleva el Almacén, sólo de ventas, cobranzas, servicio técnico, políticas de comunicación, financieras, control interno.</p>
<p style="text-align: center;">5. Eficiencia del Proceso administrativo</p> $\frac{\text{Elementos del proceso administrativo aplicados eficientemente}}{\text{Elementos del proceso administrativo}} = \frac{0.82}{3} =$	31%	<p>El proceso administrativo en sus tres etapas: planificación, organización y control, tiene un bajo valor, lo que alarma a la administración actual.</p>
<p style="text-align: center;">6. Selección</p> $\frac{\text{Empleados que ingresaron cumpliendo correctamente el proceso de selección}}{\text{Número de empleados}} = \frac{6}{11} =$	55%	<p>El 60% de empleados fueron seleccionados, aunque los estándares de selección no fueron idóneos, pero se cumple este proceso que debe ser mejorado.</p>

<p style="text-align: center;">7. Inducción</p> <p style="text-align: center;"><u>Empleados que ingresaron y recibieron correctamente la inducción</u> = $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de empleados}}$</p> <p style="text-align: center;">$\frac{1}{11} =$</p>	9%	<p style="text-align: center;">En lo que respecta a la inducción, este proceso no se realiza eficientemente en la empresa, solo una persona asegura haber recibido inducción.</p>
<p style="text-align: center;">8. Contratación</p> <p style="text-align: center;"><u>Empleados que ingresaron y fueron contratados oportuna y eficientem</u> = $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de empleados}}$</p> <p style="text-align: center;">$\frac{6}{11} =$</p>	55%	<p style="text-align: center;">De la misma manera que la selección, el 60% de los empleados que fueron seleccionados, fueron contratados, sin dejar de mencionar que el aseguramiento al IESS, no se lo hace de inmediato (pasan mínimo dos meses)</p>
<p style="text-align: center;">9. Remuneración</p> <p style="text-align: center;"><u>Empleados que están conformes con su remuneración</u> = $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de empleados}}$</p> <p style="text-align: center;">$\frac{2}{11} =$</p>	18%	<p style="text-align: center;">En cuanto a la remuneración, los empleados del almacén consideran que los sueldos están por debajo de la tabla de remuneración sectoriales. Para el departamento de ventas la remuneración es buena, únicamente cuando cumple sus metas.</p>

10.Capacitación		
$\frac{\text{Empleados que han sido capacitados}}{\text{Número de empleados}} =$ $\frac{1}{11} =$	9%	Los empleados no reciben capacitación de ninguna índole. Solo reciben de los proveedores, en el caso de ser productos nuevos (cocinas de inducción)
11. Gestión del Talento Humano		
$\frac{\text{Elementos del proceso de gestión de talento humano aplicados eficient}}{\text{Elementos de gestión del talento humano}} =$ $\frac{2.55}{5} =$	6%	La gestión del Talento Humano que comprende los procesos de selección, contratación, inducción, remuneración y capacitación, en el Almacén se lo está realizando al 6%, representando una alta debilidad para el Almacén.

Elaborado por:	MGVA
Revisado por:	LJG
Fecha:	10-10-2014



4.4.6. Carta de presentación

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

Riobamba, 20 de octubre de 2014.

Sr. Ing.

Luis Alfonso Vera Vázquez.

GERENTE DE ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, por medio de la presente dejo constancia que se ha efectuado la “Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “Unihogar” Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período 2013”, en la cual se realizó el respectivo estudio y análisis de los Procesos Administrativos y de Gestión del Talento Humano de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Principios de Control Interno (Método COSO II) y demás procedimientos técnicos considerados necesarios para la auditoría.

Adjunto al presente sírvase encontrar el Informe de Auditoría, documento en el que se presentan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones y abolir la problemática existente en el almacén y consecuentemente lograr mayores beneficios.

Atentamente,

Gabriela Vera

Egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría CPA.



4.4.7. Informe de Auditoría

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA. INFORME DE AUDITORÍA

Al Gerente de Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda.

1. Se ha efectuado el examen “Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “Unihogar” Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013” mediante el análisis del cumplimiento de metas y objetivos delineados ya través de la aplicación de cuestionarios de control interno (Método COSO I) y de otras técnicas de auditoría indispensables para su realización, considerando que el establecimiento y mantenimiento de una buena gestión es responsabilidad de la gerencia del almacén.
2. El análisis se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, planificando y ejecutando la evaluación de las actividades. La aplicación del Sistema de Control Interno incluye el análisis y estudio de sus cinco componentes, por lo que se considera que se cuenta con las bases suficientes, para expresar una opinión razonable.
3. En mi opinión, aplicando el control interno a Almacenes Buen Hogar “Unihogar” Cía. Ltda., la gestión administrativa y la gestión del talento humano, no se presentan razonablemente en ciertos aspectos relevantes, especialmente en el área de Talento Humano, los mismos que son detallados a continuación:



➤ **Área Administrativa**

- ✓ Almacenes Buen Hogar no tiene adecuadamente bien establecidos su misión, visión y objetivos para cada departamento, aspectos muy necesarios para cumplir con metas específicas y ayudar al Almacén a desarrollarse comercialmente.

COMENTARIO: La misión, visión y objetivos en toda organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la organización, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y el posicionamiento, los factores clave del éxito que determinan el cumplimiento de la imagen que se ha planteado seguir.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente establecer una filosofía ajustada a la realidad de Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR, donde se pueda identificar las fortalezas del almacén y las oportunidades a las que se quiere apuntar para tener como consecuencia un crecimiento comercial, esta filosofía debe estar siempre dirigida al compromiso de todos los colaboradores para de esta manera tener estándares de calidad y ética que sean visibles tanto en el servicio como en las ventas de todos los productos ofertados, actualizando de acuerdo al entorno, demostrando siempre energía, creatividad y liderazgo.

- ✓ La comunicación se presenta de manera deficiente dentro de la organización, este aspecto envuelve a toda la entidad y provoca retrasos en todos los procesos de la misma, afectando muchas de las veces a la imagen corporativa.

COMENTARIO: En Almacén Buen Hogar UNIHOGAR Cía. Ltda., no se realiza una sinergia oportuna y adecuada de la información, puesto que las políticas de comunicación no se han definido por escrito. La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad debida, de tal forma que facilite a los empleados cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente, establecer la política de comunicación interna con los respectivos canales de comunicación, para proveer información que pueden servir para la toma de decisiones efectivas y se logre el involucramiento de todos los colaboradores del Almacén, puesto que el talento humano es el centro de todas las acciones, donde se apoyan todas las estrategias para el cumplimiento de las metas planteadas.

➤ **Área de Talento Humano**

- ✓ No se dispone de un Código de Conducta, lo que afecta directamente al ambiente laboral de la organización siendo los clientes internos los principales afectados.

COMENTARIO: Toda empresa debe mantener y actualizar un código de ética de acuerdo a sus necesidades y practicar un liderazgo individual como un modelo para mantener los más altos estándares de conducta ética.

RECOMENDACIÓN: A Gerencia, elaborar inmediatamente un Código de Ética enmarcado dentro de los valores humanos y socializar a todos sus colaboradores, para de esta manera tener un comportamiento íntegro, de manera transparente con sus semejantes y lograr un ambiente laboral idóneo.

- ✓ La empresa incumple con lo que determina el Código Laboral, además no existe un proceso adecuado de contratación y las



líneas de autoridad no están bien definidas. No se realiza el aseguramiento en el IESS de manera inmediata.

COMENTARIO: Toda Norma, ley o Código regularizado debe ejecutarse sin objeción alguna. En el Código de Trabajo se establece la obligatoriedad de afiliación inmediata de los trabajadores que ingresen a las instituciones debiendo formalizar su ingreso con el respectivo contrato. El empleador está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda, de conformidad a lo que establece el Art. 42 número 31 del código de trabajo.

RECOMENDACIÓN: A Gerencia, cumplir y hacer cumplir las leyes afiliando desde el primer día a los trabajadores así sea en período de prueba, en beneficio principalmente de los colaboradores de la empresa y la imagen del Almacén.

4.4.8. IDEA A DEFENDER

“La Auditoría Administrativa a Almacenes Buen Hogar “UNIHOGAR” Cía. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2013, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y el desempeño del talento humano.”

La Auditoría ha permitido levantar deficiencias en cuanto a la gestión administrativa por medio de los hallazgos, los mismos que han sido considerados por la Gerencia como valederos para de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores y de esta manera administrar posibles riesgos en el respondimiento que tiene cada uno.

Por medio del cálculo de los indicadores, se se puede identificar la evaluación de la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del talento humano, para recomendar acciones que incidan en el mejoramiento de la misma.

ALMACENES BUEN HOGAR “UNIHOGAR” CÍA. LTDA.

TABLA No. 10

INDICADOR	%	ANÁLISIS
2. Ambiente laboral	9%	El ambiente laboral, es una de las principales debilidades, solo una persona está conforme con el ambiente laboral, siendo únicamente la jefa del almacén.
2. Planificación	33%	Dentro de los planes recomendados están: El Código de Ética, el Manual de Funciones y Plan de Contingencias.
3. Organización	9%	De los 11 cargos solo 1 manual de funciones se encuentra actualizado y es únicamente de la jefa del almacén.
4. Control	50%	No existe la documentación completa respectiva que permita llevar un control

		de todos los procesos que lleva el Almacén, sólo de ventas, cobranzas, servicio técnico, políticas de comunicación, financieras, control interno.
5. Eficiencia del Proceso administrativo	31%	El proceso administrativo en sus tres etapas: planificación, organización y control, tiene un bajo valor, lo que alarma a la administración actual.

Como también se puede identificar la evaluación de la eficiencia y eficacia en el desempeño del talento humano.

6. Selección	55%	El 60% de empleados fueron seleccionados, aunque los estándares de selección no fueron idóneos, pero se cumple este proceso que debe ser mejorado.
7. Inducción	9%	En lo que respecta a la inducción, este proceso no se realiza eficientemente en la empresa, solo una persona asegura haber recibido inducción.
8. Contratación	55%	De la misma manera que la selección, el 60% de los empleados que fueron seleccionados, fueron contratados, sin dejar de mencionar que el aseguramiento al IESS, no se lo hace de inmediato (pasan mínimo dos meses)
9. Remuneración	18%	En cuanto a la remuneración, los empleados del almacén consideran que

		los sueldos están por debajo de la tabla de remuneración sectoriales. Para el departamento de ventas la remuneración es buena, únicamente cuando cumple sus metas.
10.Capacitación	9%	Los empleados no reciben capacitación de ninguna índole. Solo reciben de los proveedores, en el caso de ser productos nuevos (cocinas de inducción)
11. Gestión del Talento Humano	6%	<i>La gestión del Talento Humano que comprende los procesos de selección, contratación, inducción, remuneración y capacitación, en el Almacén se lo está realizando al 6%, representando una alta debilidad.</i>

EMPRESAS QUE APLICAN SISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y HOY SON CONSIDERADAS COMO LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR

La lista de las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador 2014 fue generada por Great Place toWorkInstitute Ecuador, ubicadas como tales por considerar al Talento Humano como el pilar fundamental dentro de toda organización, encargados de proporcionar un entorno de bienestar laboral óptimo en condiciones seguras y saludables a todos los colaboradores, haciendo de su empresa un gran lugar para trabajar.

El Talento Humano debe ser considerado esencial, que se sienta realizado y comprometido con la organización, para lo cual se debe asegurar que exista la confianza y el respeto mutuo para mantener la comunicación abierta y solidaria entre todos.

Esto se logra únicamente a través de la transparencia y el buen trato social y legal con todos los colaboradores en todas sus etapas.

Más de 500 colaboradores

- 1. Telefónica Movistar
1336 Colaboradores
www.telefonica.com.ec
Industria: Telecommunications
Propiedad: Privada
- 2. Yanbal Ecuador
660 Colaboradores
www.yanbal.com/ecuador
Industria: Manufacturing & Production - Personal and Household goods
Propiedad: Privada
- 3. Industrias Lácteas Toni S.A.
883 Colaboradores
www.tonisa.com
Industria: Manufacturing & Production - Food products
Propiedad: Privada
- 4. Fybeca
1381 Colaboradores
www.fybeca.com
Industria: Retail - Specialty
Propiedad: Privada
- 5. De Prati
1991 Colaboradores
www.deprati.com.ec
Industria: Retail
Propiedad: Privada
- 6. Salud S.A. Empresa de Medicina Prepagada
719 Colaboradores
www.saludsa.com

Industria: Health Care - Services

Propiedad: Privada

- 7. Veris
978 Colaboradores
www.veris.com.ec
Industria: Health Care - Services
Propiedad: Privada

Hasta con 500 colaboradores

- 1. Belcorp Ecuador
274 Colaboradores
www.belcorp.biz
Industria: Retail - Specialty
Propiedad: Privada
- 2. ACE Seguros
182 Colaboradores
www.acegroup.com/ec-es
Industria: FinancialServices&Insurance
Propiedad: Privada
- 3. Bayer S.A.
192 Colaboradores
www.bayerandina.com
Industria: Biotechnology&Pharmaceuticals - Pharmaceuticals
Propiedad: Privada
- 4. DirecTV Ecuador
281 Colaboradores
www.directv.com.ec
Industria: Telecommunications
Propiedad: Privada
- 5. Linde Ecuador S.A.
240 Colaboradores
www.linde.com

Industria: Manufacturing & Production

Propiedad: Privada

- 6. Florícola La Rosaleda S.A.
186 Colaboradores
www.larosaleda.com.ec
Industria:
Propiedad: Privada
- 7. CMPC Tissue Ecuador
161 Colaboradores
www.cmpctissue.cl
Industria: Manufacturing & Production - Pulp, paper and paper products
Propiedad: Privada
- 8. Hivimar, Líder en Movimiento
267 Colaboradores
www.hivimar.com
Industria: Retail - Specialty
Propiedad: Privada
- 9. ETICA - MetropolitanTouring
422 Colaboradores
www.metropolitantouring.com
Industria: Hospitality - Hotel/Resort
Propiedad: Privada
- 10. Banco General Rumiñahui
454 Colaboradores
www.bgr.com.ec
Industria: FinancialServices&Insurance - Banking/CreditServices
Propiedad: Privada
- 11. Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega - Coopmego
239 Colaboradores
www.coopmego.com

Industria: FinancialServices&Insurance - Banking/CreditServices

Propiedad: Privada

- 12. Novartis

196 Colaboradores

www.novartis.com

Industria: Biotechnology&Pharmaceuticals - Pharmaceuticals

Propiedad: Privada

- 13. Netlab Laboratorios Especializados

90 Colaboradores

www.netlab.com.ec

Industria: Health Care - Specialty

Propiedad: Privada

- 14. La Yapa

349 Colaboradores

www.proinco.fin.ec

Industria: FinancialServices&Insurance - Banking/CreditServices

Propiedad: Privada

- 15. Novaecuador S.A.

240 Colaboradores

www.novaecuador.com

Industria: FinancialServices&Insurance

Propiedad: Privada

- 16. Alameda Hotel Mercure Quito

124 Colaboradores

www.mercurequito.com.ec

Industria: Hospitality - Hotel/Resort

Propiedad: Privada

CONCLUSIONES

1. Almacenes Buen Hogar no cuenta con un código de conducta, por lo tanto se presenta debilidad en el ambiente laboral; asimismo la empresa incumple con las disposiciones establecidas en el Código Laboral, además no existe un proceso adecuado de contratación, ni tampoco las líneas de autoridad están bien definidas, a lo que se suma la falta de un manual de funciones actualizado.
2. La Empresa, no cuenta con un sistema de evaluación y toma de decisiones en base a resultados; no se evalúa sus objetivos institucionales lo cual no permite conocer las verdaderas deficiencias. Almacenes Buen Hogar no tiene misión, visión ni objetivos por cada área de la empresa y no se cuenta con un plan de contingencias que permita mitigar el impacto de los eventos (riesgos).
3. No se lleva a cabo un seguimiento oportuno de los procedimientos que se ejecutan dentro de la empresa.
4. No se realiza una sinergia oportuna y adecuada de la información, puesto que las políticas de comunicación no se han definido por escrito. Además la empresa no cuenta con canales de información ni hay una comunicación amplia con los auditores externos.
5. Se llega a una conclusión final que Almacenes Buen Hogar UNIHOGAR no cuenta con un eficiente sistema de Gestión del Talento Humano, lo que proporciona un ambiente pésimo, generando la vaga predisposición de sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. A nivel directivo aprobar y socializar adecuadamente entre todo el personal el Código de Ética y el Manual de Funciones y cumplir a cabalidad con todas las disposiciones establecidas en el Código Laboral. Al departamento de Talento Humano: elaborar y difundir de manera formal y por escrito un Código de Ética que ayude a mantener una adecuada conducta laboral; asimismo registrar de manera inmediata a los empleados que ingresan a la institución en el IESS y en el MRL y Crear el Manual de Funciones para los respectivos puestos de trabajo.
2. Implementar un Sistema de evaluación de objetivos que refleje el real desempeño de los empleados; asimismo se deberá aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos; paralelamente se debe crear y difundir la misión, visión y objetivos de la empresa y de cada uno de sus departamentos para tener un solo horizonte por alcanzar; y, finalmente elaborar un plan de mitigación de riesgos que le permita ala empresa reaccionar de manera inmediata y oportuna a través de la toma de acciones correctivas.
3. A nivel gerencial dar un seguimiento continuo a los procedimientos internos que efectuó la empresa, a fin de que los mismos sean eficientes y eficaces.
4. Elaborar y socializar políticas de comunicación y socialización de información interna. Paralelamente tomar acciones correctivas para generar un Plan de comunicaciones, estableciendo los respectivos canales dentro y fuera de la institución.
5. Establecer, aplicar y evaluar un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, mejorando el clima laboral y proporcionando a sus colaboradores un mejor ambiente de trabajo satisfaciendo sus necesidades y de esta manera cumplir con la cadena de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hellriegel, E., et al. (2009) *Administración: Un enfoque basado en competencias, Cengage Learning Latin America*, 11ª Ed, Mexico: Thomson.
2. Lamond,D (2004) *A matter of styles: Reconciling Henri and Henry, Management Decision,Mexico*: Emerald Group Publishing Limited.
3. Whittington,O (2005) *Principios de Auditoría*,14ª Ed, México: McGraw-Hill.
4. Mancillas E (2011) *La Auditoría Administrativa: Un Enfoque Científico*, Mexico: Trillas .
5. Arens A et al. (2007) *Auditoría un enfoque integral,Mexico*: Pearson Educación.
6. Rodriguez J (2010) *Auditoría Administrativa*, México: Trillas.
7. González B (1996) *Nuevos ámbitos de aplicación de la auditoría: La auditoría de gestión, una propuesta de formalización*.Tesis Doctoral, Salamanca: Universidad de Salamanca.
8. Leonard W (1991) *Auditoria administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. México: Diana.
9. Franklin E (2007) *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*, México: Pearson Educación.
10. Jacome R (2002) *Tesis previo obtención de Maestría Guía Práctica de Auditoría*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
11. Cevallos G (2012), *Tesisdegrado:Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos de Atención al Cliente, Servicios de Mantenimiento y Reparación, Almacén de Repuestos de Talleres FACONZA en Quito, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre*, Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.

12. Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador Instituto de Investigaciones Contables (2004) *Normas Ecuatorianas de Auditoría*, Quito: F.N.C.P.E.
13. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, (1997), “*Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)*”, Washigton.

LINKOGRAFIA

- TAIPE Marlene (2008), En su monografía publicada: *Auditoría Administrativa- Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna – 2008*, recuperado 2015-01-03 en:
 - <http://www.monografias.com/trabajos61/normas-internacionales-auditoria-interna/normas.internacionales-auditoria-interna2.shtml>
- PORTAL DE INTOSAI (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores) , recuperado 2015-01-15 en:
 - <http://www.intosai.org/>
- PORTAL DE GREAT PLACE TO WORK, recuperado 2015-02-20 en:
 - <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/mejores-empresas-en-ecuador>