



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.**

**AUTORA:**

**LIGIA ELENA CABRERA SÁNCHEZ**

**ORELLANA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que la tesis ha sido revisada en su totalidad, por lo que queda autorizada su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez.

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria.

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el presente trabajo investigativo, así como las opiniones, comentarios y resultados son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

**Ligia Elena Cabrera Sánchez**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a DIOS, por darme la vida y la oportunidad de terminar una más de mis metas deseadas.

A mí querida MADRE y HERMANA quienes con mucho ejemplo y tesón han hecho de mí, una persona con valores para poder desenvolverme como: *Mujer, Esposa, Madre y Profesional.*

A mí querido PADRE quien con su cariño me ha motivado a no desistir por más duras que fueran mis adversidades.

Al padre de mis hijos, que ha estado a mi lado dándome su absoluto apoyo para cumplir otra etapa de mi vida.

A mis amigas Lorena Cobos, Rita Salazar, Mariana Quispillo, por brindarme su apoyo incondicional y amistad sincera en los momentos más difíciles.

A mis queridos Hijos Xiomara, Josué y Kiara, ya que ellos han sido el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza, que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder conseguirlo.

**Ligia Elena Cabrera Sánchez.**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que durante el periodo académico impartieron sus conocimientos y experiencia que formaron en mí el deseo de superación profesional y la realización en el campo laboral con todo el orgullo de formar parte de esta historia.

De igual manera agradecer a mis tutores de Investigación y de Trabajo de Titulación, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

A mi madre y a mi hermana que me acompañaron en esta aventura, que entendieron mis ausencias y mis malos momentos. A mis hijos que desde un principio hasta el día hoy siguen dándome ánimo para terminar este proceso.

Mil Gracias a todos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |          |
|---|----------|
| Portada.....  | i        |
| Certificación del Tribunal.....                         | ii       |
| Certificado de Responsabilidad.....                     | iii      |
| Dedicatoria.....  | iv       |
| Agradecimiento.....                                     | v        |
| Índice de Contenido.....                                | vi       |
| Índice de Tablas.....                                   | ix       |
| Índice de Anexos.....                                   | ix       |
| Resumen Ejecutivo.....                                  | x        |
| Abstract.....   | xi       |
| Introducción.....                                       | 1        |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>                     | <b>2</b> |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                    | 2        |
| 1.1.1 Formulación del Problema.....                     | 2        |
| 1.1.2 Delimitación del Problema.....                    | 2        |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN.....                                 | 3        |
| 1.3. OBJETIVOS.....                                     | 4        |
| 1.3.1 Objetivo General.....                             | 4        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....                        | 4        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>                  | <b>5</b> |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....                    | 5        |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos.....                      | 5        |
| 2.1.2 Antecedentes históricos de la empresa.....        | 5        |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                         | 6        |
| 2.2.1 Definición de auditoría.....                      | 6        |
| 2.2.2 Finalidad de auditoría.....                       | 7        |
| 2.2.3 La auditoría de gestión.....                      | 7        |
| 2.2.4 Objetivos de la auditoría de gestión.....         | 8        |
| 2.2.5 Alcance y enfoque de la auditoría de gestión..... | 8        |
| 2.2.6 Elementos de la gestión.....                      | 8        |
| 2.2.7 Indicadores de Gestión.....                       | 9        |

|                                       |   |    |
|---------------------------------------|---|----|
| 2.2.8                                 | Control interno .....   | 10 |
| 2.2.8.1                               | Componentes del Control Interno .....   | 11 |
| 2.2.8.2                               | Evaluación del sistema de control interno.....  | 13 |
| 2.2.8.3                               | Matriz de control interno.....  | 13 |
| 2.2.9                                 | Riesgos de la auditoría de gestión .....  | 14 |
| 2.2.10                                | Flujo del proceso de la auditoría de gestión.....   | 15 |
| 2.2.11                                | Evidencias de la auditoría de gestión .....   | 17 |
| 2.2.12                                | Técnicas de la auditoría de gestión .....   | 17 |
| 2.2.13                                | Papeles de trabajo.....   | 18 |
| 2.2.14                                | Custodia y Archivo.....   | 18 |
| 2.2.15                                | Flujogramas .....   | 19 |
| 2.3                                   | HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....  | 20 |
| 2.3.1                                 | Hipótesis General .....   | 20 |
| 2.3.2                                 | Hipótesis Específicas.....  | 20 |
| 2.4                                   | VARIABLES .....   | 20 |
| 2.4.1                                 | Variable Independiente Auditoria de gestión.....  | 20 |
| 2.4.2                                 | Variable Dependiente Eficiencia, eficacia y economía en la administración<br>de sus recursos económicos, humanos y materiales. .... | 20 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... |   | 21 |
| 3.1                                   | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 21 |
| 3.2                                   | TÍPOS DE INVESTIGACIÓN .....  | 21 |
| 3.2.1                                 | Bibliográfica.....  | 21 |
| 3.2.2                                 | Descriptiva .....   | 21 |
| 3.2.3                                 | De Campo.....   | 22 |
| 3.3                                   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....   | 22 |
| 3.4                                   | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....   | 23 |
| 3.5                                   | RESULTADOS .....  | 24 |
| 3.5.1                                 | Análisis de los resultados .....  | 24 |
| 3.6                                   | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....   | 35 |
| 3.6.1                                 | Planteamiento de la primera Hipótesis.....  | 35 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....   |   | 44 |
| 4.1                                   | TÍTULO .....  | 44 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.2   | CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....  | 44  |
| 4.2.1 | Introducción .....   | 44  |
| 4.2.2 | Orden de Trabajo.....  | 44  |
| 4.2.3 | Objetivos de la auditoría .....  | 45  |
|       | Específicos:.....  | 45  |
| 4.2.4 | Alcance de la auditoría.....   | 45  |
|       | “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, EN EL<br>PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2011 AL 31 DE<br>DICIEMBRE DE 2013”. ..... | 46  |
| 4.3   | ARCHIVO PERMANENTE.....  | 47  |
| 4.4   | ARCHIVO CORRIENTE .....  | 58  |
|       | Hoja de índices.....   | 59  |
|       | INFORME FINAL.....   | 117 |
|       | CONCLUSIONES .....   | 130 |
|       | RECOMENDACIONES.....   | 131 |
|       | BIBLIOGRAFÍA .....   | 132 |
|       | ANEXOS .....   | 133 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Técnicas de la auditoría de gestión.....                           | 18 |
| Tabla 2: Población .....  | 22 |
| Tabla 3: Frecuencias Observadas primera hipótesis.....                      | 36 |
| Tabla 4: Frecuencias Esperadas primera hipótesis .....                      | 36 |
| Tabla 5: X <sup>2</sup> (Chi Cuadrado) primera hipótesis.....               | 36 |
| Tabla 6: Frecuencias Observadas segunda hipótesis .....                     | 38 |
| Tabla 7: Frecuencias Esperadas segunda hipótesis.....                       | 39 |
| Tabla 8: Estadísticos X <sup>2</sup> (Chi Cuadrado) segunda hipótesis ..... | 39 |
| Tabla 9: Frecuencias Observadas tercera hipótesis .....                     | 41 |
| Tabla 10: Frecuencias Esperadas tercera hipótesis .....                     | 41 |
| Tabla 11: X <sup>2</sup> (Chi Cuadrado) tercera hipótesis .....             | 41 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: El proceso de la auditoría de gestión .....                 | 16 |
| Gráfico 2: Prueba Chi-cuadrado primera hipótesis.....                  | 37 |
| Gráfico 3: Prueba Chi-cuadrado segunda hipótesis .....                 | 40 |
| Gráfico 4: Prueba Chi-cuadrado tercera hipótesis .....                 | 43 |
| Gráfico 5: Localización .....  | 49 |
| Gráfico 6: Organigrama estructural de la Empresa Industrial Marco..... | 52 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexos 1: Encuesta aplicada a los 31 trabajadores de la empresa Industrial Marco.... | 134 |
| Anexos 2: Ruc de la empresa Industrial Marco.....                                    | 135 |
| Anexos 3: Resolución FADE.....   | 136 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco se realiza con el propósito de valorar la gestión administrativa, financiera y operativa obtenida durante el periodo del 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre del 2013, así como: la planificación y organización de sus actividades tenga como fin orientar con eficiencia, eficacia y economía el logro de sus objetivos.

Este proyecto de tesis va a determinar el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos humanos, económicos y materiales dentro de la organización, el control interno, la calidad de los bienes y servicios; y el impacto que se deriva de las actividades que ejerce en la empresa.

El resultado de los procedimientos será mediante el uso de técnicas y herramientas que se emplean en la auditoría de gestión, en la elaboración de un informe final que contiene conclusiones y recomendaciones, las que ayudarán al propietario y directivos conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, permitiendo así la oportuna reflexión en la toma de decisiones, alcanzando la solidez financiera y una administración eficiente y eficaz.

Eco. Marco Antonio González Chávez.

**DIRECTOR TRIBUNAL**

## **EXECUTIVE ABSTRACT**

Management auditor ship to the Industrial Enterprise Marco in the period from January 1st to December 31 st 2013.

Author: Ligia Elena Cabrera Sánchez.

The management auditorship to the Industrial Enterprise Marco was carried out to evaluate the administrative, financing and operative management from January 1<sup>st</sup> 2011 to December 31<sup>st</sup>, as well as: activity planning and organization oriented efficiently, effectively and economically in the search of its objectives.

This thesis project is going to determine efficiency and effectiveness degree in the use of the human and economic resources as well as the material ones within the organization, the internal control, the quality of goods and services and the impact derived from the enterprise activities.

The procedure result will be through the use of techniques and tools employed in the management auditorship, in the elaboration of a final report containing conclusions and recommendations, which will help to owner and directives know the real enterprise situation, thus permitting the opportune thinking in decision making the financing soundness and an efficient and effective management.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación denominado “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”, es importante para la empresa porque ayudará a medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos humanos, económicos y materiales utilizados por el personal; para ello la ejecución está basada en cuatro capítulos descritos a continuación:

El Primer Capítulo denominado El Problema constituye: el Planteamiento, Formulación, Delimitación, Justificación y Objetivos.

El Segundo Capítulo denominado Marco Teórico se establece: los Antecedentes Investigativos, Fundamentación Teórica, Hipótesis y Variables.

En el Tercer Capítulo denominado Marco Metodológico se compone: de Modalidad de la Investigación, Tipos de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos, Resultados y Verificación de Hipótesis.

Y en el Cuarto Capítulo denominado La Propuesta se desarrolla: las Fases de la Auditoria de Gestión tales como: Conocimiento Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados que contiene al Informe de Auditoría.

Así mismo la aplicación de los diferentes objetivos planteados al inicio de la investigación da como resultado un aporte valioso al propietario, mediante las conclusiones y recomendaciones razonables para el mejoramiento de la empresa.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Industrial Marco perteneciente a la provincia de Orellana, es de carácter privada, entre los inconvenientes que presenta y a la vez merecen el debido análisis y estudio, está el no poseer un manual de funciones actualizado, la información financiera es insuficiente, el inadecuado control interno que se maneja tiene falencias tanto en el control como la dirección del recurso humano, en la ejecución de los procedimientos administrativos, contables y de operación, no se aplican flujogramas ni indicadores de gestión, para optimizar recursos y por ende mejoren la gestión en la empresa.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, se plantea el desarrollo de la presente auditoría de gestión en la Empresa Industrial Marco, que permitirá conocer la situación real de los movimientos diarios, así como también la planificación y organización de sus actividades tenga como fin orientar con eficiencia, eficacia y economía el logro de sus objetivos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la auditoría de gestión en la Empresa Industrial Marco permitirá evaluar dentro sus áreas administrativa, financiera y operativa, el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de sus recursos humanos, económicos y materiales?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Área:** Auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco.

**Aspecto:** Auditoría de gestión que pretende establecer el uso adecuado del control interno en la Empresa Industrial Marco. Para ello se analizara el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013.

**Temporal:** Este problema va a ser estudiado, el primer semestre del 2013.

**Espacial:** Empresa Industrial Marco se encuentra en la Provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana, parroquia Puerto Francisco de Orellana, avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de Transporte Ocaña, teléfono 062-861004.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación es de gran importancia, en la medida que se dispone a dar solución a problemas dentro de las actividades diarias de la empresa, como: la ausencia de un manual de funciones actualizado, el desconocimiento del reglamento interno, la falta de comunicación entre el propietario y su personal, el no aplicar flujogramas ni indicadores de gestión.

Por esta razón a través de las técnicas y herramientas de la auditoría de gestión conoceremos la situación real en la que se encuentra la empresa, ayudando con el cumplimiento de los objetivos en una forma eficiente y eficaz.

Esto beneficiara directamente al propietario de la empresa, donde él pueda reconocer las falencias y rectificar en la toma de decisiones, para dirigir un ambiente laboral uniforme entre los trabajadores de la empresa.

Indirectamente serán beneficiados los clientes que frecuentan la empresa, mejorando la atención y el tiempo de entrega del producto, optimizando recursos humanos y materiales.

Finalmente, y sin dejar de ser menos importante, la presente investigación justifica su desarrollo, ya que como estudiante me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza – aprendizaje y cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- ✓ Desarrollar una auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco, en el período comprendido entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Obtener la base teórica sobre la auditoría de gestión por medio de una investigación bibliográfica a través de varios autores y así sustentar científicamente la aplicación de esta auditoría a la Empresa Industrial Marco.
- ✓ Mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos metodológicos de investigación se obtendrá la información necesaria para la ejecución de la auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco.
- ✓ Ejecutar la auditoría de gestión de acuerdo a sus fases con la finalidad de obtener el informe de auditoría con los respectivos hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que faciliten la mejor toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo a los EEUU de América, consolidándose en las tres décadas finales del pasado siglo, con una forma de proporcionar información contable con fiabilidad, que hiciera más transparente al inversor en el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1929.

Poco a poco se fue introduciendo en países de Europa continental, se desarrolla notablemente con la creación de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.), que impulsó la armonización de las condiciones desarrolladas en los diferentes países pertenecientes, lo cual impulso a la auditoría como práctica habitual en las organizaciones económicas.

La auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.<sup>1</sup>

#### **2.1.2 Antecedentes históricos de la empresa**

El señor Marco Antonio Santillán Garay, natural de Quevedo, provincia de Los Ríos, de origen humilde, desde joven se interesó por los tornos y herramientas, a raíz del advenimiento del desarrollo industrial de las provincias aledañas, tiene la oportunidad de convertirse en un profesional con el transcurso de los años y de poder empezar con su propio negocio en la provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana.

---

<sup>1</sup> MALDONADO E., Milton. (2007). *Auditoría de Gestión*. Buenos Aires. Edit. Luz de América. Pág. 20

Es entonces que en el año 2000 inicia su actividad económica, según el Registro Único de Contribuyentes, personas naturales, suscrito con el número 1712039237001, nombre comercial Industrial Marco y actividad principal servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria para obras de construcción (equipo caminero).

Pese a las adversidades y a los buenos tiempos industrial Marco tiene el mismo ímpetu con el que inició sus operaciones y se presenta la oportunidad del endeudamiento del dueño hacia una institución financiera y es en el año 2004 que se traslada a sus propias instalaciones, ubicada en la Avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de transportes Ocaña.

Apoderándose en el mercado industrial y zona petrolera por la calidad de los trabajos entregados, el dueño nuevamente tiene un nuevo propósito que es competir a nivel de compañías, así que empieza en el año 2012 los trámites pertinentes para convertirse en compañía limitada.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definición de auditoría**

El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registrar, procesos, circuitos, etc. Hoy en día la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> DE LA PEÑA, Alberto. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid. PARANINFO S.A. Primera Edición. Pág. 5

## **Objetivo de auditoria**

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

### **2.2.2 Finalidad de auditoria**

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado, podemos señalar los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual
4. Descubrir y prevenir errores y fraudes.
  - a. Exámenes y aspectos fiscales y legales
  - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
  - c. Examen para determinar bases de criterios de prorrateo, entre otros
5. Estudios generales sobre casos especiales, tales como: los variadísimos fines de la auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.<sup>3</sup>

### **2.2.3 La auditoría de gestión**

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externos e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamientos desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.<sup>4</sup>

El Manual de Auditoría de Gestión nos dice: ...Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la

---

<sup>3</sup> CEPEDA, Gustavo. (2009). *Auditoría y control interno*. Cali. Edit. Mc. Graw Hill.

<sup>4</sup> BLANCO L., Yanel. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. Bogotá. 2da edición. Ecoe Ediciones. Pág. 403

gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico..."

#### **2.2.4 Objetivos de la auditoría de gestión**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

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

#### **2.2.5 Alcance y enfoque de la auditoría de gestión.**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión a de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensos y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.<sup>5</sup>

#### **2.2.6 Elementos de la gestión**

Para realizar una adecuada gestión en los organismos sean estos públicos o privados es necesario establecer una serie de categorías que nos van a permitir evaluar la gestión, entre las que tenemos:

---

<sup>5</sup> BLANCO L., Yanel. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. Bogotá. 2da edición. Ecoe Ediciones. Pág. 403-404.

**Economía.-** es la correcta utilización de instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad, es decir, el manejo de los recursos en función de su rentabilidad.

Según Maldonado, Milton, la economía consiste en usar todos los recursos de la entidad a un mínimo costo.<sup>6</sup>

**Eficiencia.-** Consiste en producir los mejores resultados con la utilización provechosa de los recursos de la entidad.

**Eficacia.-** Determina la relación los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

### **2.2.7 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son herramientas básicas del Sistema de Seguimiento y Evaluación de cualquier iniciativa de inversión. Su función principal, es valorar el avance integral de los componentes del proyecto, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planeados en los tiempos, costos y plazos determinados.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados en la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

---

<sup>6</sup> MALDONADO, Milton. (2007). *Auditoría de Gestión*, Buenos Aires. Edit. Luz de América. Cuarta Edición. Pág. 24.

**Indicadores de Eficiencia.-** También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub - sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

**Indicadores de Eficacia.-** Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional.<sup>7</sup>

**Indicadores de Calidad:** Son medidas estadísticas basadas en cifras que se utilizan como criterio para juzgar y evaluar el desempeño de una organización, un sistema o un proceso.

**Indicadores de Economía:** Son valores estadísticos que muestran el comportamiento de la economía. Estos ayudan a analizar y prever el comportamiento de la misma.

### **2.2.8 Control interno**

El control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que contribuye además a garantizar el control de la manufactura y de otros procesos. Las diferencias de interpretación también aparecen en las publicaciones especializadas.<sup>8</sup>

Las Normas de Control Interno menciona: El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

---

<sup>7</sup> GARZÓN FLORES, Carlos (2014). *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos*. Bogotá D.C. Pág. 9

<sup>8</sup> WHINTTINGTON, Pany. (2005). *Principios de Auditoría*. México. Decimocuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Pág. 212

### **2.2.8.1 Componentes del Control Interno**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

#### **1. Ambiente de Control Interno**

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Políticas de personal

#### **2. La valoración del riesgo**

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.

- ✓ Evaluación del medio ambiente y externo.
- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.

### **3. Las Actividades de Control**

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.

### **4. Información y Comunicación**

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

### **5. Actividades de Monitoreo o Supervisión**

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- ✓ Monitoreo de rendimiento
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno

#### **2.2.8.2 Evaluación del sistema de control interno**

Se lleva a cabo mediante las denominadas pruebas de cumplimiento, a través de las cuales el auditor se satisface:

- ✓ De la existencia del propio sistema de control interno.
- ✓ De su eficacia, es decir, de que los mecanismos de control instalados cumplen con la finalidad con la que fueron diseñados.
- ✓ De su continuidad, es esto, que se encuentran funcionando y que lo hacen correctamente.<sup>9</sup>

La evaluación del Control Interno puede se efectuará mediante el método:

##### **a) Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

#### **2.2.8.3 Matriz de control interno**

Se presenta una explicación de los factores para facilitar la evaluación sugerida y la forma de asignar los puntajes.

---

<sup>9</sup> DE LA PEÑA, Alberto. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid. PARANINFO S.A. Primera edición. Pág. 97

- Impacto sobre los resultados
- Riesgo de no auditarlo
- Cantidad de recursos involucrados
- Oportunidad de mejorar el desempeño
- Factibilidad de auditoría.

Para la ponderación se valorará de la siguiente manera:

| PONDERACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA:   | BAJA<br>1 | MODERADA<br>2 | ALTA<br>3 |
|---|-----------|---------------|-----------|
| La ponderación del nivel de confianza se aplica a las respuestas afirmativas, en relación al nivel de importancia de la afirmación. En las respuestas negativas se dará una valoración de cero. |           |               |           |

### 2.2.9 Riesgos de la auditoría de gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa, a partir de:<sup>10</sup>

- ✓ Criterio profesional del auditor.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

<sup>10</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión.

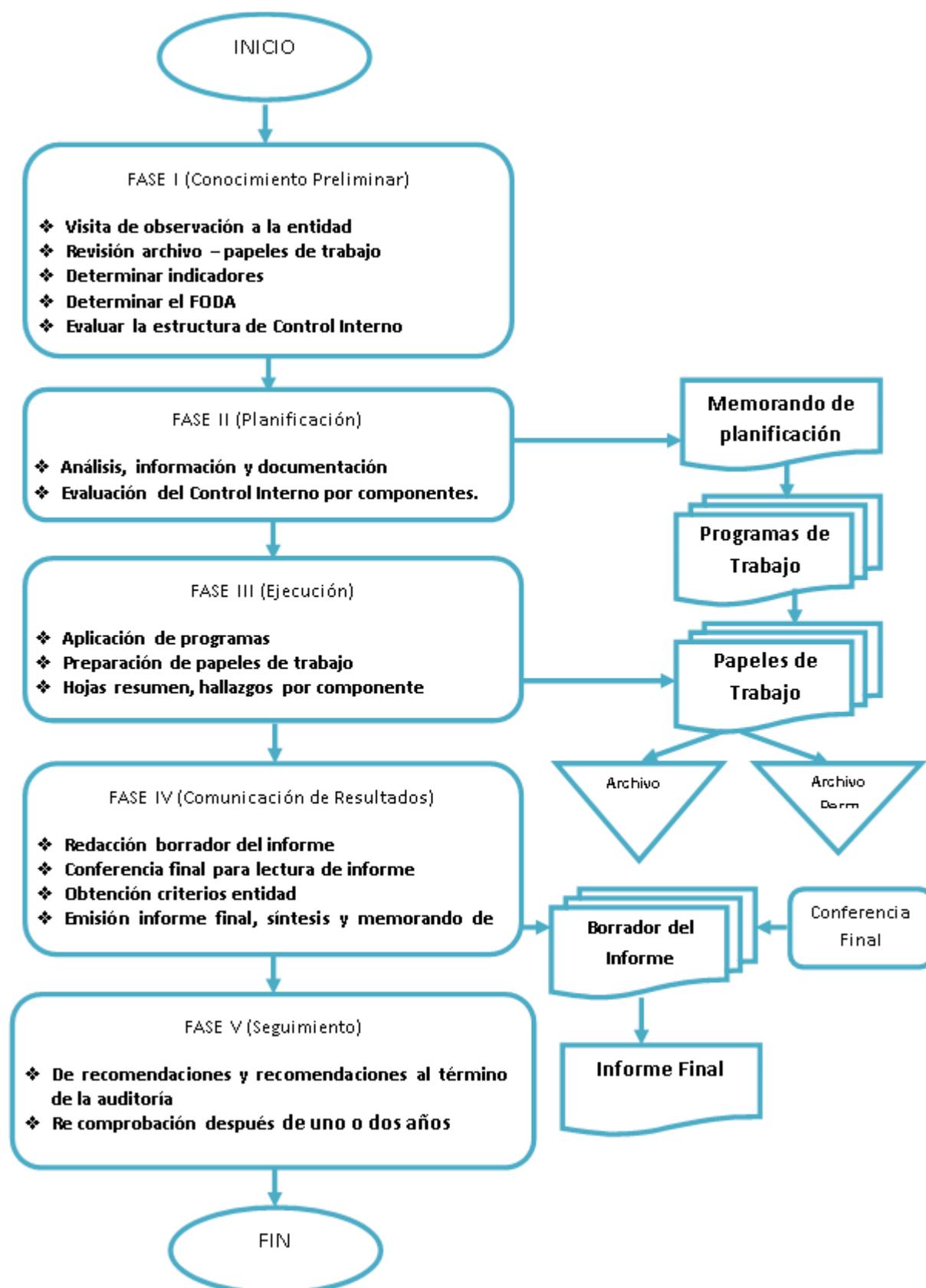
### **2.2.10 Flujo del proceso de la auditoría de gestión.**

El flujo de la Auditoría de Gestión indica al Auditor las fases que deben ejecutar al aplicar una auditoría.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> MALDONADO, Milton.(2007).Auditoria de Gestión, Buenos Aires. Edit. Luz de América. Cuarta Edición.Pág.45

**Gráfico 1 El proceso de la auditoría de gestión**



FUENTE: Maldonado, Milton. (2007). Auditoría de Gestión.

### 2.2.11 Evidencias de la auditoría de gestión

Las evidencias de auditoría es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión. Esta información incluye tanto los registros de los estados financieros como otros tipos de información.<sup>12</sup>

#### Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.-** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### Clases de evidencias

- a) **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### 2.2.12 Técnicas de la auditoría de gestión

Las técnicas más recurrentes para realizar la auditoría de gestión son:<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> WHINTTINGTON, Pany.(2005).Principios de Auditoría. México. Decimocuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.Pág.122

<sup>13</sup> MALDONADO Milton. (2007). *Auditoría de Gestión*. Buenos Aires. Edit. Luz de América. Cuarta Edición, pág. 73.

**Tabla 1: Técnicas de la auditoría de gestión**

| <b>VERIFICACIÓN</b> | <b>TÉCNICAS</b>  |
|---------------------|--|
| Ocular              | Comparación<br>Observación<br>Rastreo                  |
| Verbal              | Indagación<br>Entrevista<br>Encuesta                   |
| Escrita             | Análisis<br>Conciliación<br>Confirmación<br>Tabulación |
| Documental          | Comprobación<br>Cálculo<br>Revisión Selectiva          |
| Física              | Inspección   |

Elaborado por: La Autora

### **2.2.13 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son instrumentos de importancia vital en la profesión de auditoría, ayudarán a que los auditores adquieran pericia y buen juicio del diseño y uso de las herramientas básicas. Los papeles de trabajo son el anexo que conecta los registros del cliente con el informe de los auditores. El trabajo de un auditor gira en torno de la preparación sistemática de una serie de papeles de trabajo, en tal forma y con tal contenido, que se podrá preparar con ellos un informe sobre la posición financiera y las operaciones del cliente.<sup>14</sup>

### **2.2.14 Custodia y Archivo**

**Archivo permanente.**-Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

**Archivo corriente.**-En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo nada varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

---

<sup>14</sup> MEIGS Walter. (1986). *Principios de Auditoría*. México. Editorial Diana. Pág. 315.

### 2.2.15 Flujogramas

| SÍMBOLO   | SIGNIFICADO                                       |
|---|---|
|    | Inicio o fin                                      |
|    | Documento   |
|    | Subproceso  |
|   | Archivo permanente o temporal;<br>almacenamientos |
|  | Registro y/o procedimiento                        |
|  | Decisión  |
|  | Líneas de dirección                               |

Elaborado por: La Autora

## **2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

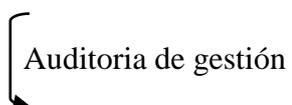
### **2.3.1 Hipótesis General**

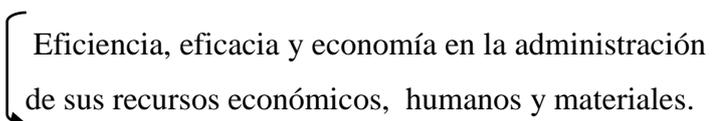
¿La realización de la auditoría de gestión permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la administración de los recursos humanos, económicos y materiales que posee la Empresa Industrial Marco?

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- Al plantear la auditoría de gestión facilitará la determinación de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Industrial Marco.
- La realización de los programas de auditoría permitirá la detección de hallazgos donde se obtendrá conclusiones y recomendaciones que estarán dirigidas para el buen uso de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa.
- La aplicación de los indicadores de gestión determinará la razonabilidad de los sistemas y procesos existentes en la empresa.

## **2.4 VARIABLES**

**2.4.1 Variable Independiente**  Auditoria de gestión

**2.4.2 Variable Dependiente**  Eficiencia, eficacia y economía en la administración de sus recursos económicos, humanos y materiales.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología aplicada para el desarrollo del presente trabajo fue de carácter cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo: Por cuanto permitió probar las hipótesis y analizar los datos numéricos. Para realizar la investigación se hizo una relación de la teoría con la práctica, lo cual permitió recolectar, medir y evaluar los datos requeridos para la presente auditoría.

Cualitativo: Porque permitió realizar el análisis e interpretación de los documentos de respaldo sin la utilización de los datos numéricos.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

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

#### **3.2.1 Bibliográfica**

Porque se realizó consultas en libros, folletos y revistas científicas, sobre los datos informáticos de la Auditoría de Gestión, y de los procesos de administración de la empresa.

#### **3.2.2 Descriptiva**

Se utilizó este tipo de investigación porque se describe la forma de cómo está estructurada la organización administrativa y financiera en la empresa. De la misma manera aportó con la interpretación y el análisis de los estados financieros.

### 3.2.3 De Campo

Porque se recopilaron los datos para la investigación dentro de la entidad (en el mismo lugar donde producen los hechos), basándonos en los documentos existentes.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### a) Población

Llamado también universo o población, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. La población se basa en todo el personal existente llamado también universo o población, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. La población se basa en todo el personal existente dentro de la empresa.

**Tabla 2: Población**

| RECURSO HUMANO             | TOTAL     |
|----------------------------|-----------|
| GUARDIAS                   | 1         |
| SOLDADORES                 | 11        |
| FRESADORES                 | 4         |
| TORNEROS                   | 8         |
| GERENTE - PROPIETARIO      | 1         |
| ADMINISTRADOR              | 1         |
| ASISTENTES ADMINISTRATIVOS | 2         |
| SUPERVISORES               | 3         |
| <b>TOTAL:</b>              | <b>31</b> |

Elaborado por: La Autora

### b) Muestra

Para determinar la muestra en la Auditoria de gestión se ha considerado que el tamaño del universo es 31 trabajadores. Por el tamaño de la población los resultados se basarán con el total del universo; es decir la muestra es igual a 31 ENCUESTADOS.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### a) Métodos de investigación.

Los métodos de investigación más adecuados para el desarrollo de esta investigación en la aplicación de una auditoría de gestión a Industrial Marco, a nuestra consideración son:

- **Inductivo:** Se utilizó este método mediante la observación de fenómenos particulares dentro de la unidad con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.
- **Deductivo:** Se observó los fenómenos generales de la entidad con el propósito de señalar las particularidades existentes de la unidad investigada.
- **Analítico:** Se utilizó este método porque iniciaremos por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la unidad que podremos palpar en la documentación recolectada.

#### b) Técnicas de recolección de la información

Para la obtención de la información necesaria para conocer las necesidades que existen en el área administrativa de la empresa industrial Marco. Se consideró importante a continuación las siguientes técnicas:

- **Entrevista:** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- **Encuesta:** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

#### c) Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionarios:** Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo.

El Cuestionario se le aplicará al Gerente General y demás administrativos, contendrá preguntas abiertas y cerradas, para obtener información básica relacionada al tema de investigación.

- **Guía de entrevistas:** Éste instrumento se utilizó con la finalidad de conocer las principales actividades y la historia de la entidad.

### **3.5 RESULTADOS**

#### **3.5.1 Análisis de los resultados**

En este capítulo se analizó e interpretó la información arrojada en la encuesta, en base a estos resultados se realizó la representación gráfica de los datos.

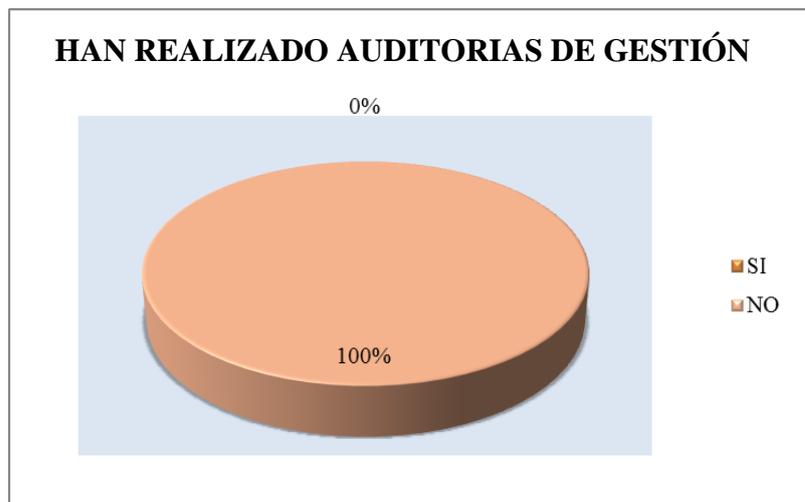
El análisis de cada una de las preguntas se realizó mediante la aplicación del programa (Microsoft Excel) y la figura utilizada para esta representación fue el pastel, la misma que permitió identificar de manera eficiente y eficaz los resultados. Con los datos obtenidos se procede a realizar el análisis de los resultados de las diez preguntas realizadas y se procesó la información de la siguiente manera:

### 1.- ¿Se han realizado Auditorías de Gestión en la Empresa Industrial Marco?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 0          | 0          |
| NO           | 31         | 100%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>31</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco.

Elaborado por: La Autora



Elaborado por: La Autora

**Análisis.-** El 100% de los encuestados manifiestan que en la empresa no se han realizado anteriormente auditorías de gestión.

**Interpretación.-** Por tal razón, es importante realizar una auditoría de gestión que permita determinar posibles errores en los procesos y plantear recomendaciones que permitan elevar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos materiales, económicos y humanos.

2.- ¿Cree usted que la elaboración de la Auditoría de Gestión aporte para la adecuada toma de decisiones dentro de la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 31         | 100        |
| NO           | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b> | 31         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

Elaborado por: La Autora



Elaborado por: La Autora

**Análisis.-** Del total de los encuestados el 100% opina que SI se debe realizar una auditoría de gestión para mejorar la toma de decisiones.

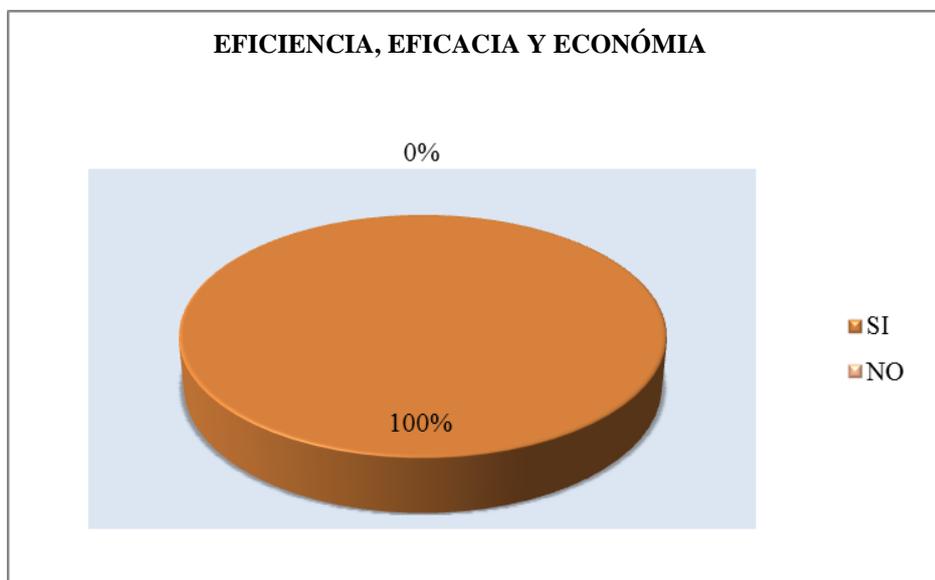
**Interpretación.-** Se considera el resultado obtenido en la presente interrogante que para una adecuada toma de decisiones se debe efectuar una auditoría de gestión.

**3.- ¿Cree usted que el desarrollo de la Auditoría de Gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 31         | 100        |
| NO           | 0          | 0          |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** En la presente interrogante los encuestados opinaron en un 100% que es necesaria se aplique la auditoría de gestión.

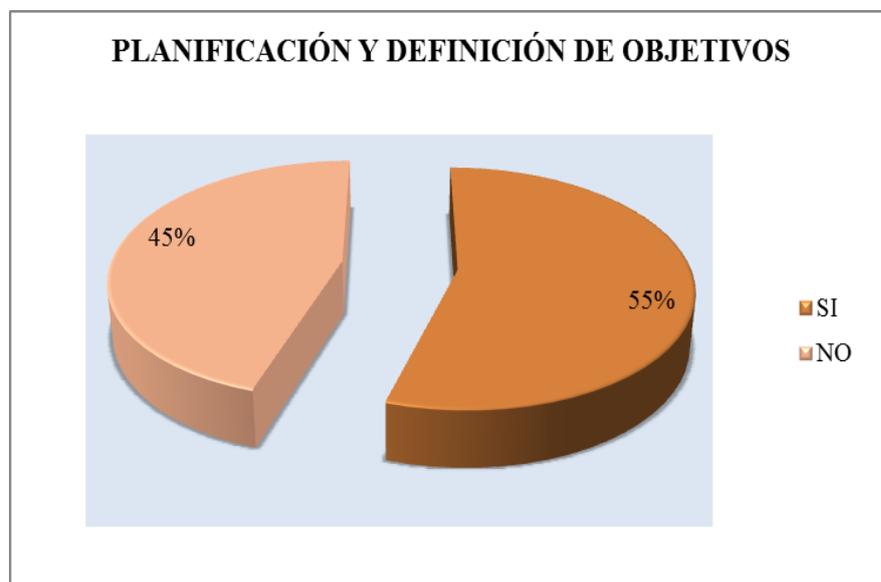
**Interpretación.-** La importancia de la aplicación de la auditoría de gestión y el promover la eficiencia, eficacia y economía en los recursos humanos, económicos y materiales mejorará la dirección y gestión de la empresa.

**4.- ¿Existe una planificación y definición en el cumplimiento de los objetivos en las actividades diarias de la empresa?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 17         | 55         |
| NO           | 14         | 45         |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** Del 100% de los encuestados el 55% opinan que SI se existe una planificación y definición de objetivos en las actividades de la organización; mientras que el 45% opinan que NO.

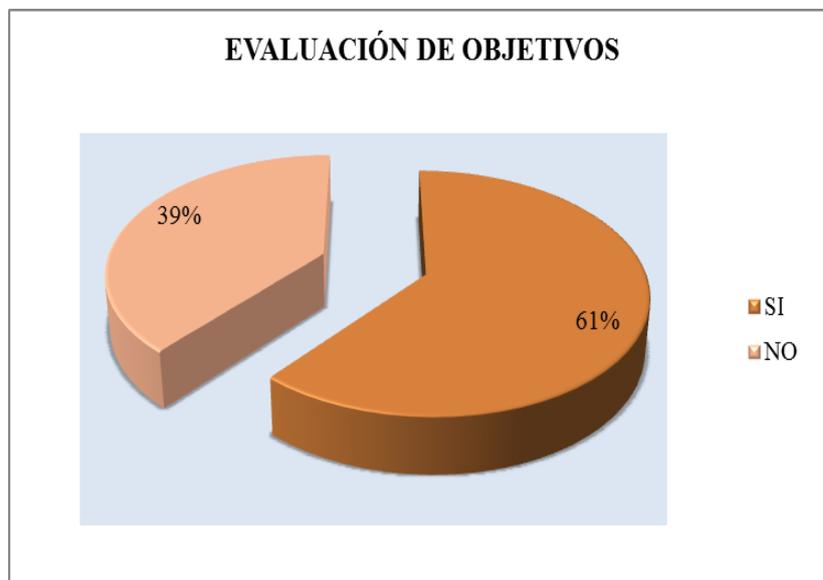
**Interpretación.-**Según lo observado en el resultado de la aplicación de la encuesta, existe un porcentaje casi igual entre el sí y el no, por lo cual es importante también se tome en consideración este aspecto.

**5.- ¿Se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos propuestos?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 19         | 61         |
| NO           | 12         | 39         |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** El 61% de los encuestados opinan que SI se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el ciclo organizacional; mientras el 39% que NO.

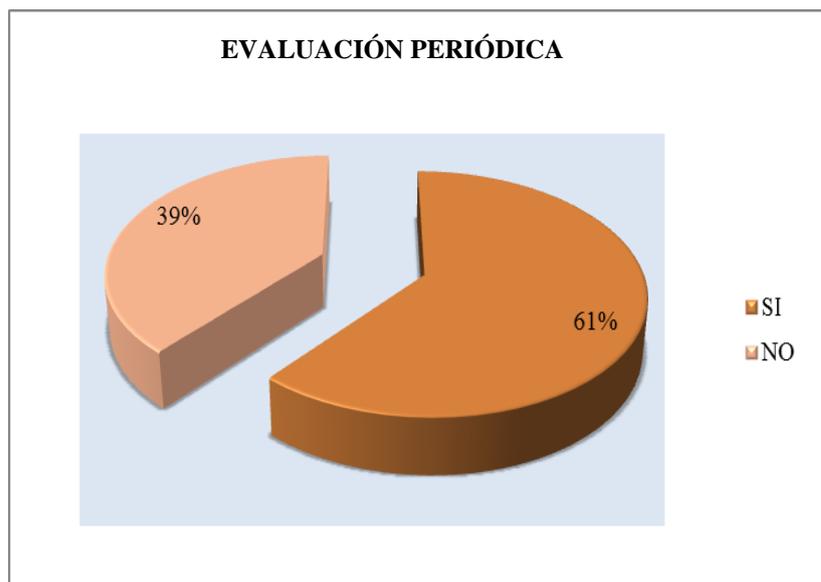
**Interpretación.-** Con los resultados obtenidos se observa que a pesar de que si se conoce los objetivos de la empresa, se los trata de cumplir pero no a cabalidad, por lo que la eficiencia y eficacia no se refleja en sus funciones realizadas.

## 6.- ¿Su desempeño en la empresa es evaluado periódicamente?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 19         | 61         |
| NO           | 12         | 39         |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** Del total de los encuestados el 61% opinan que su remuneración SI es cancelada a tiempo; mientras que el 39% que NO.

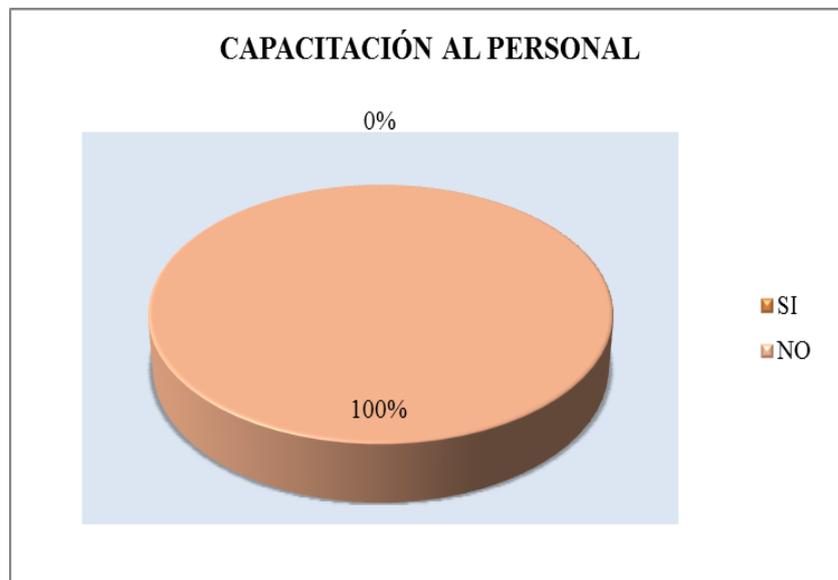
**Interpretación.-**Según los resultados se observa que debe existir evaluaciones periódicamente al personal para poder identificar las falencias en el trabajo y poder corregirlas a tiempo logrando mayor productividad.

**7.- ¿Se ha brindado capacitación al personal sobre la optimización de recursos humanos y materiales?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 0          | 0          |
| NO           | 31         | 100        |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** El 100% de los encuestados opinaron que NO se proporciona capacitación al personal.

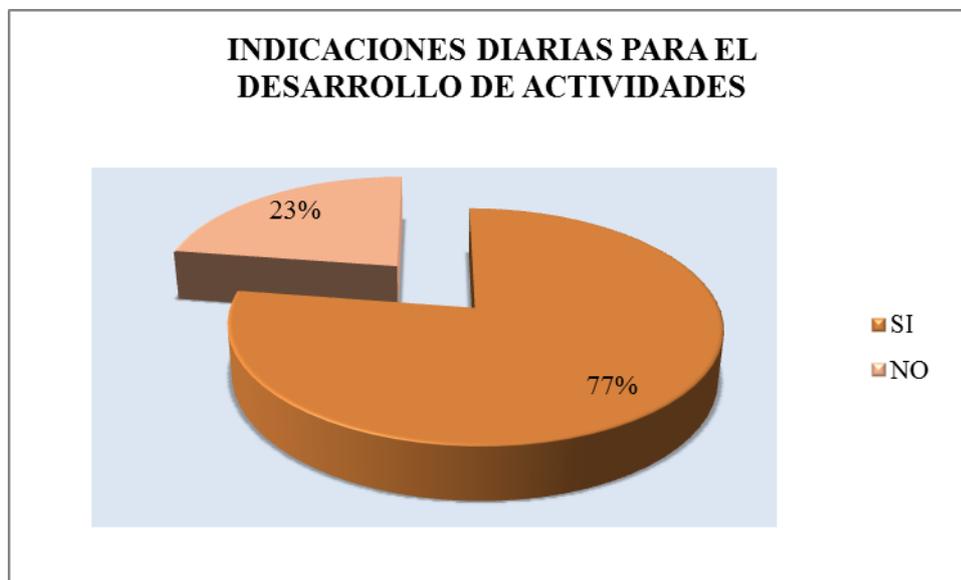
**Interpretación.-** Es importante considerar que la capacitación es un factor primordial en toda organización, y que el mismo no debe considerarse un gasto sino una inversión.

**8.- ¿Se dan indicaciones diarias por los supervisores o el área administrativa de la empresa?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 24         | 77         |
| NO           | 7          | 23         |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** En la presente interrogante el 77% de los encuestados opinaron que SI se proporciona indicaciones diarias para el desarrollo de actividades; mientras que el 23% que NO.

**Interpretación.-** Se pudo observar que a la mayor parte de los encuestados si se les proporciona indicaciones diarias, esto se considera al personal que desarrollada las actividades operativas es decir que están en el proceso de producción.

## 9.- ¿Conoce usted las funciones que desempeña dentro de la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 27         | 87         |
| NO           | 4          | 13         |
| TOTAL        | 31         | 100        |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** En la presente interrogante los encuestados manifestaron en un 87% que SI le indicaron las funciones que debía desempeñar al momento de ser contratado; mientras que el 13% que NO.

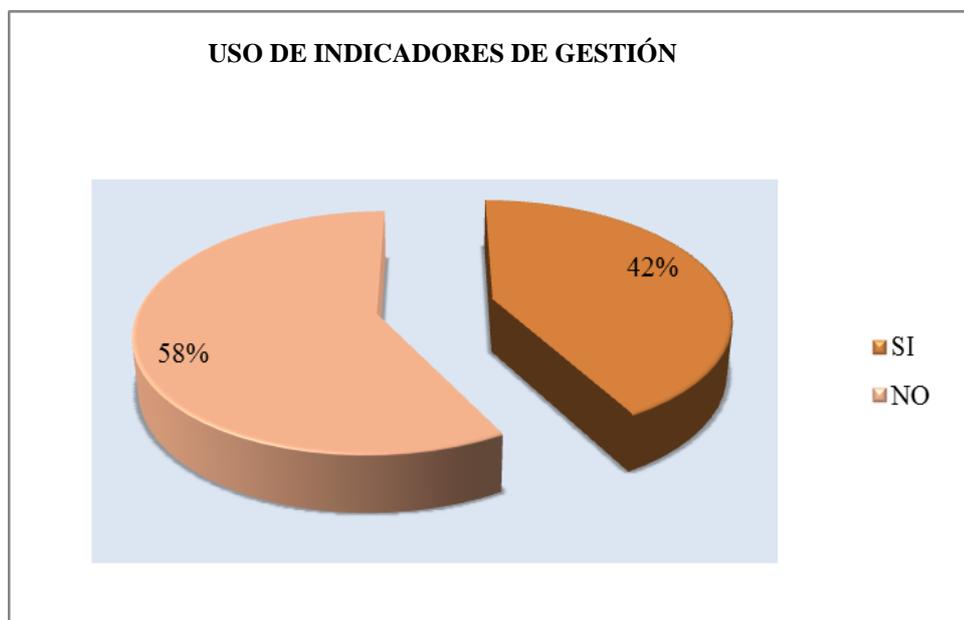
**Interpretación.-** Es importante que se explique a todo el personal al momento de la contratación las funciones que desempeñara, para que no exista malos entendidos y confusiones al momento del efectuar las actividades.

**10.- ¿Se utiliza indicadores de gestión como de eficiencia y eficacia en la organización del personal?**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 13         | 42         |
| NO           | 18         | 58         |
| <b>TOTAL</b> | <b>31</b>  | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de Industrial Marco

**Elaborado por:** La Autora



**Elaborado por:** La Autora

**Análisis.-** El 58% de los encuestados opinan que el personal que labora en la empresa no es organizado, lo más destacado en ineficiencia es que no utilizan todas las medidas de seguridad para el desarrollo pleno de sus actividades; mientras el 42% SI lo hacen.

**Interpretación.-**Según lo observado en las respuestas de la encuesta aplicada existe un inadecuado sistema de comunicación interno, que no permite que el personal se informe de todas las disposiciones por parte de los supervisores, por ende no fluya una organización en el personal.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se aplicó el método de Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ), mediante las hipótesis específicas:

#### 3.6.1 Planteamiento de la primera Hipótesis

**H<sub>0</sub>** = Al plantear la auditoría de gestión **NO** facilitará la determinación de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Industrial Marco.

**H<sub>1</sub>** = Al plantear la auditoría de gestión **SI** facilitará la determinación de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Industrial Marco.

Una vez establecida la hipótesis se procede a calcular la fórmula en base a las frecuencias observadas y esperadas.

**Formula:**

$$X^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

**En donde:**

$X^2$  = Notación para Chi Cuadrado

$fo$  = Frecuencia observadas

$fe$  = Frecuencias esperadas

**Tabla 3: Frecuencias Observadas primera hipótesis**

| No           | PREGUNTA   | SI        | NO        | TOTAL     |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|
| 4            | ¿Existe una planificación y definición en el cumplimiento de los objetivos en las actividades de la empresa? | 17        | 14        | 31        |
| 5            | ¿Se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos propuestos?       | 19        | 12        | 31        |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>36</b> | <b>26</b> | <b>62</b> |

Elaborado por: La Autora

**Tabla 4: Frecuencias Esperadas primera hipótesis**

| No.          | PREGUNTA   | SI        | NO        | TOTAL     |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|
| 4            | ¿Existe una planificación y definición en el cumplimiento de los objetivos en las actividades de la empresa? | 25        | 6         | 31        |
| 5            | ¿Se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos propuestos?       | 22        | 9         | 31        |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>47</b> | <b>15</b> | <b>62</b> |

Elaborado por: La Autora

## ESTADÍSTICO CHI-CUADRADO ( $X^2$ ):

Luego de calcular las frecuencias observadas y esperadas se procede a realizar el cálculo del valor estadístico de prueba con la siguiente fórmula:

**Tabla 5:  $X^2$  (Chi Cuadrado) primera hipótesis**

| PREGUNTAS   | fo | fe | fo – fe | (fo-fe) <sup>2</sup> | (fo-fe) <sup>2</sup> /fe |
|---|----|----|---------|----------------------|--------------------------|
| 4¿Existe una planificación y definición en el cumplimiento de los objetivos en las actividades de la empresa? | 17 | 25 | -8      | 64                   | 2.56                     |
| 5.-¿Se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos propuestos?     | 19 | 22 | -3      | 9                    | 0.41                     |
| 4¿Existe una planificación y definición en el cumplimiento de los objetivos en las actividades de la empresa? | 14 | 6  | 8       | 64                   | 11                       |
| 5.-¿Se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos propuestos?     | 12 | 9  | 3       | 9                    | 1                        |
| <b>TOTAL:</b>   |    |    |         |                      | <b>14.97</b>             |

Elaborado por: La Autora.

## NIVEL DE SIGNIFICACIÓN:

Para realizar la prueba de la hipótesis se recomienda emplear el 95% de nivel de confianza. El nivel de significación se representa con éste símbolo ( $\alpha$ ). Entonces tenemos la siguiente ecuación:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

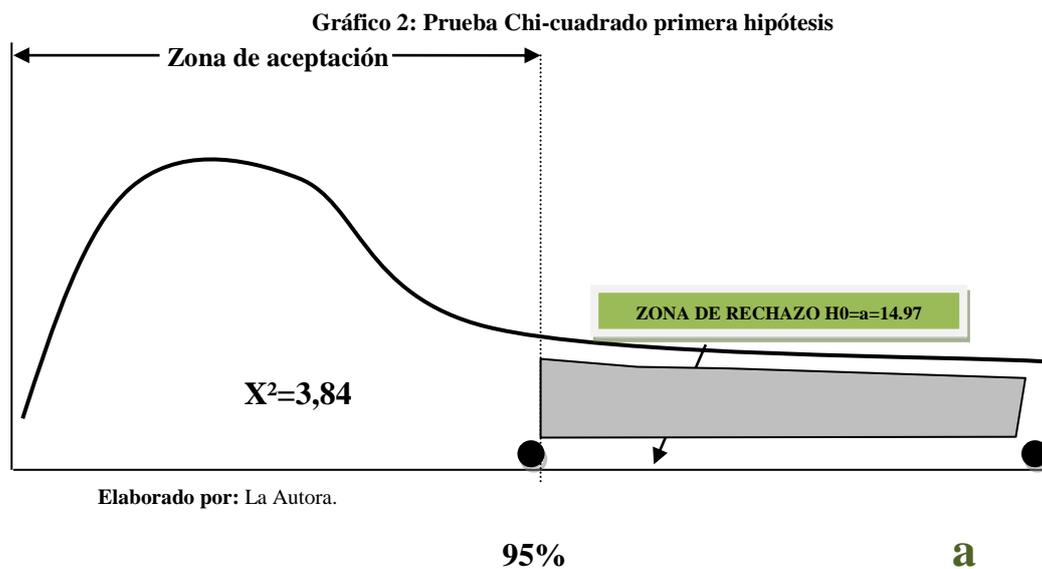
$$\alpha = 0,05$$

Para ver si se acepta o se rechaza la hipótesis se aplica ésta fórmula:

$x^2_{prueba} \geq x^2_{tabla}$  rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$

$x^2_{prueba} < x^2_{tabla}$  acepta  $H_0$

$x^2_{prueba} > x^2_{tabla}$  rechaza  $H_0$  y acepta la  $H_1$



## DECISIÓN:

El valor calculado de Chi-cuadrado es 14,97 mayor a los valores de la distribución con el grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando que **SI** facilitara la determinación de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Industrial Marco.

### 3.6.2 Planteamiento de la segunda Hipótesis

**H<sub>0</sub>** = La realización de los programas de auditoría **NO** permitirá la detección de hallazgos donde se obtendrá conclusiones y recomendaciones que estará dirigidas para el buen uso de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa.

**H<sub>1</sub>** = La realización de los programas de auditoría **SI** permitirá la detección de hallazgos donde se obtendrá conclusiones y recomendaciones que estará dirigidas para el buen uso de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa.

Una vez establecida la hipótesis se procede a elaborar las frecuencias observadas y esperadas.

**Formula:**

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

**En donde:**

$X^2$  = Notación para Chi Cuadrado

$fo$  = Frecuencia observadas

$fe$  = Frecuencias esperadas

**Tabla 6: Frecuencias Observadas segunda hipótesis**

| No | PREGUNTA   | SI        | NO        | TOTAL     |
|----|--|-----------|-----------|-----------|
| 1  | ¿Se han realizado auditorias de gestión en su empresa?   | 0         | 31        | 31        |
| 3  | ¿Cree usted que el desarrollo de la auditoría de gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales? | 31        | 0         | 31        |
|    | <b>TOTAL</b>   | <b>31</b> | <b>31</b> | <b>62</b> |

Elaborado por: La Autora

**Tabla 7: Frecuencias Esperadas segunda hipótesis**

| No.          | PREGUNTA   | SI        | NO        | TOTAL     |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|
| 1            | ¿Se han realizado auditorías de gestión en su empresa?   | 6         | 25        | 31        |
| 3            | ¿Cree usted que el desarrollo de la auditoría de gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales? | 25        | 6         | 31        |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>31</b> | <b>31</b> | <b>62</b> |

Elaborado por: La Autora

### ESTADÍSTICO CHI-CUADRADO ( $X^2$ ):

Luego de calcular las frecuencias observadas y esperadas se procede a realizar el cálculo del valor estadístico de prueba con la siguiente fórmula:

**Tabla 8: Estadísticos X2 (Chi Cuadrado) segunda hipótesis**

| PREGUNTAS  | $f_o$ | $f_e$ | $f_o - f_e$ | $(f_o - f_e)^2$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|--|-------|-------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 1.- ¿Se han realizado auditorías de gestión en su empresa?   | 0     | 6     | -6          | 36              | 6                     |
| 3.- ¿Cree usted que el desarrollo de la auditoría de gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales? | 31    | 25    | 6           | 36              | 1.44                  |
| 1.- ¿Se han realizado auditorías de gestión en su empresa?   | 31    | 25    | 6           | 36              | 1.44                  |
| 3.- ¿Cree usted que el desarrollo de la auditoría de gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales? | 0     | 6     | -6          | 36              | 6                     |
| <b>TOTAL:</b>  |       |       |             |                 | <b>14.88</b>          |

Elaborado por: La Autora.

### NIVEL DE SIGNIFICACIÓN:

Para realizar la prueba de la hipótesis se recomienda emplear el 95% de nivel de confianza. El nivel de significación se representa con éste símbolo ( $\alpha$ ). Entonces tenemos la siguiente ecuación:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

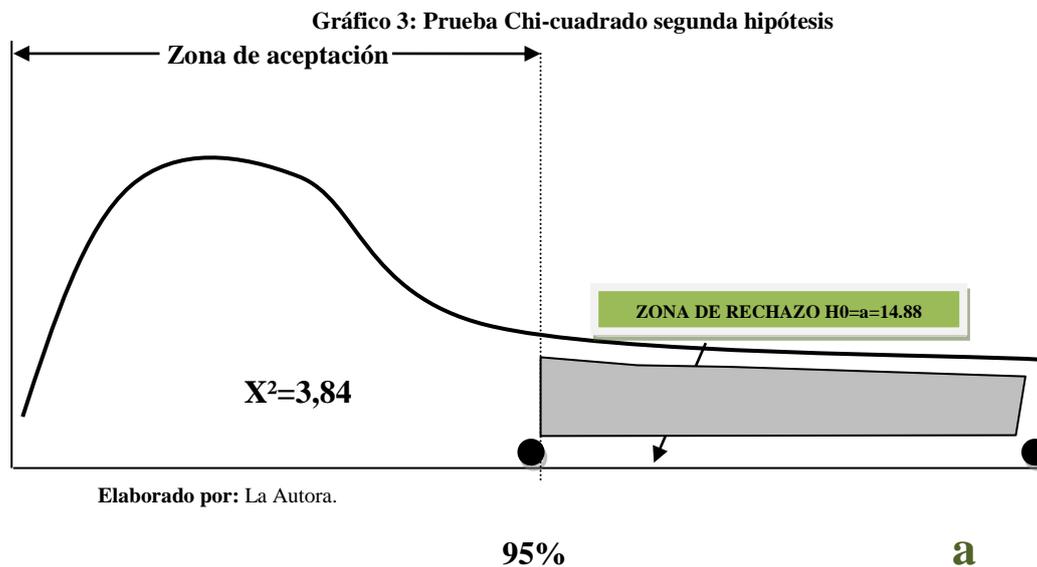
$$\alpha = 0,05$$

Para ver si se acepta o se rechaza la hipótesis se aplica ésta fórmula:

$x^2_{prueba} \geq x^2_{tabla}$  rechaza  $H_0$  y acepta  $H_1$

$x^2_{prueba} < x^2_{tabla}$  acepta  $H_0$

$x^2_{prueba} > x^2_{tabla}$  rechaza  $H_0$  y acepta la  $H_1$



### DECISIÓN:

El valor calculado de Chi-cuadrado es 14,88 mayor a los valores de la distribución con el grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando que **SI** permitirá la detección de hallazgos donde se obtendrá conclusiones y recomendaciones que estará dirigidas para el buen uso de los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa.

### 3.6.3 Planteamiento de la tercera Hipótesis

$H_0$  = La aplicación de los indicadores de gestión **NO** determinara la razonabilidad de los sistemas y procesos existentes en la empresa.

$H_1$  = La aplicación de los indicadores de gestión **SI** determinara la razonabilidad de los sistemas y procesos existentes en la empresa.

Una vez establecida la hipótesis se procede a elaborar las frecuencias observadas y esperadas.

**Formula:**

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

**En donde:**

$X^2$  = Notación para Chi Cuadrado

$fo$  = Frecuencia observadas

$fe$  = Frecuencias esperadas.

| No           | PREGUNTA  | SI        | NO        | TOTAL     |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|
| 7            | ¿Se ha brindado capacitación al personal sobre la optimización de los recursos económicos y materiales? | 0         | 31        | 31        |
| 10           | ¿Se utiliza indicadores de gestión en la organización del personal?                                     | 13        | 18        | 31        |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>13</b> | <b>49</b> | <b>62</b> |

**Tabla 9: Frecuencias Observadas tercera hipótesis**

Elaborado por: La Autora

**Tabla 10: Frecuencias Esperadas tercera hipótesis**

| No.          | PREGUNTA  | SI        | NO        | TOTAL     |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|
| 7            | ¿Se ha brindado capacitación al personal sobre la optimización de los recursos económicos y materiales? | 5         | 26        | 31        |
| 10           | ¿Se utiliza indicadores de gestión en la organización del personal?                                     | 31        | 0         | 31        |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>36</b> | <b>26</b> | <b>62</b> |

Elaborado por: La Autora

**ESTADÍSTICO CHI-CUADRADO ( $X^2$ ):**

Luego de calcular las frecuencias observadas y esperadas se procede a realizar el cálculo del valor estadístico de prueba con la siguiente fórmula:

**Tabla 11:  $X^2$  (Chi Cuadrado) tercera hipótesis**

| PREGUNTAS   | $fo$ | $fe$ | $fo - fe$ | $(fo - fe)^2$ | $(fo - fe)^2 / fe$ |
|---|------|------|-----------|---------------|--------------------|
| 7.- ¿Se ha brindado capacitación al personal sobre la optimización de los recursos económicos y materiales? | 0    | 5    | -5        | 25            | 5                  |
| 10.- ¿Se utiliza indicadores de gestión en la organización del personal?                                    | 13   | 31   | -18       | 324           | 10.45              |
| 7.- ¿Se ha brindado capacitación al personal sobre la optimización de los recursos económicos y materiales? | 31   | 26   | 5         | 25            | 0.96               |
| 10.- ¿Se utiliza indicadores de gestión en la organización del personal?                                    | 18   | 0    | 18        | 324           | 0                  |
| <b>TOTAL:</b>   |      |      |           |               | <b>16.11</b>       |

Elaborado por: La Autora.

### **GRADO DE LIBERTAD:**

Se procede a determinar los grados de libertad, ya que para utilizar la prueba chi-cuadrado se debe calcular los grados de libertad en la tabla de contingencia aplicando la siguiente ecuación:

$$Gl = (\text{número de filas} - 1) * (\text{número de columnas} - 1)$$

Aplicando la fórmula el resultado es el siguiente:

$$Gl = (10-1) * (2-1)$$

$$Gl = (9) * (1)$$

$$Gl = 9$$

### **NIVEL DE SIGNIFICACIÓN:**

Para realizar la prueba de la hipótesis se recomienda emplear el 95% de nivel de confianza. El nivel de significación se representa con éste símbolo ( $\alpha$ ). Entonces tenemos la siguiente ecuación:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

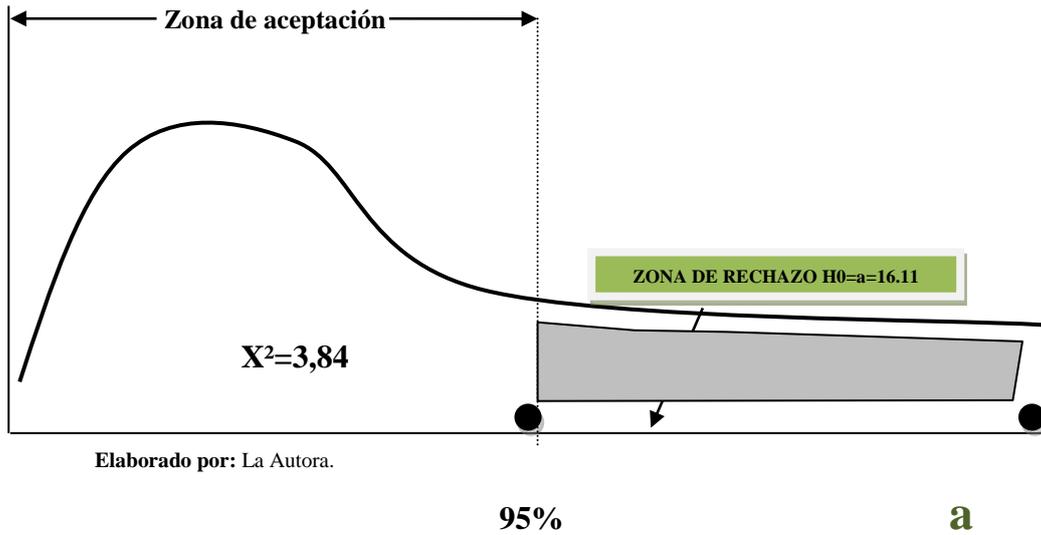
Para ver si se acepta o se rechaza la hipótesis se aplica ésta fórmula:

$$x^2_{prueba} \geq x^2_{tabla} \text{ rechaza } H_0 \text{ y acepta } H_1$$

$$x^2_{prueba} < x^2_{tabla} \text{ acepta } H_0$$

$$x^2_{prueba} > x^2_{tabla} \text{ rechaza } H_0 \text{ y acepta la } H_1$$

Gráfico 4: Prueba Chi-cuadrado tercera hipótesis



### DECISIÓN:

Dado que el valor calculado de Chi-cuadrado es 16.11 mayor a los valores de la distribución con el grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05, se rechaza la hipótesis nula, aceptando que **SI** determinara la razonabilidad de los sistemas y procesos existentes en la empresa.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.**

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 Introducción

La propuesta tiene como fin evaluar las actividades diarias de la Empresa Industrial Marco, permitiéndonos establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía con las que contaremos en el periodo entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013.

A través de la aplicación de la auditoría de gestión en la empresa se podrá utilizar adecuadamente los recursos humanos, económicos y materiales con que se encuentran disponibles, mejorando los procesos de estabilidad y de la gestión, por esta razón se considera que es factible la ejecución de la auditoría de gestión.

#### 4.2.2 Orden de Trabajo

De conformidad con la Orden de Trabajo según **RESOLUCIÓN Nro. 241. CPEDA.FADE 2013**, el 26 de marzo del 2013, para el desarrollo de la presente auditoría de gestión, el equipo está conformado por:

**Jefe de Equipo:** Eco. Marco Antonio Gonzales Chávez.

**Operativo:** Sra. Ligia Elena Cabrera Sánchez.

Los tiempos estimados se cumplirán si la empresa presenta la información en forma oportuna y si no existe ningún otro inconveniente en el transcurso de la ejecución de la auditoría de gestión.

**ANEXO.3. Resolución FADE.**

**4.2.3 Objetivos de la auditoría**

General:

Desarrollar una auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco, en el período comprendido entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013

Específicos:

- Obtener la base teórica sobre la auditoría de gestión por medio de una investigación bibliográfica a través de varios autores y así sustentar científicamente la aplicación de esta auditoría a la Empresa Industrial Marco.
- Mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos metodológicos de investigación se obtendrá la información necesaria para la ejecución de la auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco.
- Ejecutar la auditoría de gestión de acuerdo a sus fases con la finalidad de obtener el informe de auditoría con los respectivos hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que faciliten la mejor toma de decisiones.

**4.2.4 Alcance de la auditoría**

La auditoría de gestión en la Empresa Industrial Marco se ejecutará en los procedimientos para lograr las metas y objetivos; en el manejo de las funciones de las áreas administrativa, financiera y económica de la empresa; en los procedimientos de seguridad, capacitación e inducción al personal, la implementación de normas internas para delimitar responsabilidades, por el periodo entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013.

**“Cabrera & Asociados”**

Dirección: Barrió El Rancho avenida 9 de octubre y calle Rio Suno.

Teléfono: 062880156

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.

**ARCHIVO PERMANENTE**

|                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| <b>CLIENTE:</b>         | EMPRESA INDUSTRIAL MARCO     |
| <b>COMPONENTE:</b>      | AUDITORÍA DE GESTIÓN         |
| <b>FECHA DE CIERRE:</b> | Al 31 de Diciembre del 2013. |

|                       | <b>INICIO</b>      | <b>FINAL</b> |
|-----------------------|--------------------|--------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/01/30   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/01/30   |

### 4.3 ARCHIVO PERMANENTE

| ARCHIVO PERMANENTE     | AP |
|------------------------|----|
| Información General    | IG |
| Hoja de Marcas         | HM |
| Programas de Auditoría | PA |

|                | INICIO             | FINAL      |
|----------------|--------------------|------------|
| ELABORADO POR: | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/01/30 |
| REVISADO POR:  | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/01/30 |

## INFORMACIÓN GENERAL

El señor Marco Antonio Santillán Garay, natural de Quevedo, provincia de Los Ríos, de origen humilde, desde joven se interesó por los tornos y herramientas, a raíz del advenimiento del desarrollo industrial de las provincias aledañas, tiene la oportunidad de convertirse en un profesional con el transcurso de los años y de poder empezar con su propio negocio en la provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana.

Es entonces que en el año 2000 inicia su actividad económica, según el Registro Único de Contribuyentes, personas naturales, suscrito con el número 1712039237001, nombre comercial Industrial Marco y actividad principal servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria para obras de construcción (equipo caminero).

Pese a las adversidades y a los buenos tiempos Industrial Marco tiene el mismo ímpetu con el que inició sus operaciones y se presenta la oportunidad del endeudamiento del dueño hacia una institución financiera y es en el año 2004 que se traslada a sus propias instalaciones, ubicada en la Avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de transportes Ocaña.

Apoderándose en el mercado industrial y zona petrolera por la calidad de los trabajos entregados, el dueño nuevamente tiene un nuevo propósito que es competir a nivel de compañías, así que empieza en el año 2012 los trámites pertinentes para convertirse en compañía limitada.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/01/10   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/01/10   |

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa industrial Marco está ubicada en la provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana, parroquia Puerto Francisco de Orellana.

## DIRECCIÓN

Km5½ vía a Lago Agrio, avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de transportes Ocaña.

Teléfono: 062-861-004

E-mail: ind-marco@hotmail.com / info@coinsa.com.ec

## LOCALIZACIÓN

Gráfico 5: Localización



Elaborado por: La Autora.

## MISIÓN

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de partes y herramientas del sector industrial de la provincia de Orellana, trabajando siempre bajo parámetros de estandarización y normas establecidas.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/13 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/13 |

## VISIÓN

Constituirnos en una empresa competitiva que brinde servicios de calidad en el área industrial dentro de la provincia de Orellana y la región Amazónica.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Consolidarnos como los primeros en el mercado de torno y fresa, integrando un equipo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a nuestros clientes y de esta manera lanzarnos al mercado tanto nacional como internacional.

### Objetivos Específicos

- Proveer de los mejores diseños en piezas para los equipos, siempre con las mejores ofertas.
- Fortalecer la formación y capacitación del recurso humano, para la mejor elaboración de los productos y servicios y así obtener un equipo especializado.
- Lograr el 100% de las ventas de nuestros productos y obtener las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y la empresa.

## BASE LEGAL

### Organismos de Control

- Servicio de Rentas Internas
- Instituto de Seguridad Social IESS

### Código y Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código de Trabajo
- Leyes y ordenanzas municipales

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/13 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/13 |

## POLÍTICA DE CALIDAD

Satisfacer los requerimientos del producto y servicios de los clientes externos e internos mediante el mejoramiento continuo de los procesos a través del trabajo en equipo con nuestra gente, proveedores y clientes.

## SERVICIOS GENERALES

- ❖ Elaboración de piezas metálicas de diferentes geometrías.
- ❖ Construcción de equipos y unidades a petición del cliente.
- ❖ Montaje Industrial.
- ❖ Trabajo de manufactura.
- ❖ Programas de mantenimiento industrial.
- ❖ Bocetos.
- ❖ Modelos de cálculo.
- ❖ Catálogos y planos de piezas comerciales utilizadas.

## ÁREAS

- ❖ Administrativa
- ❖ Torno
- ❖ Fresa
- ❖ Suelda eléctrica, MIG, TIC y oxiacetilénica
- ❖ Torno CNC

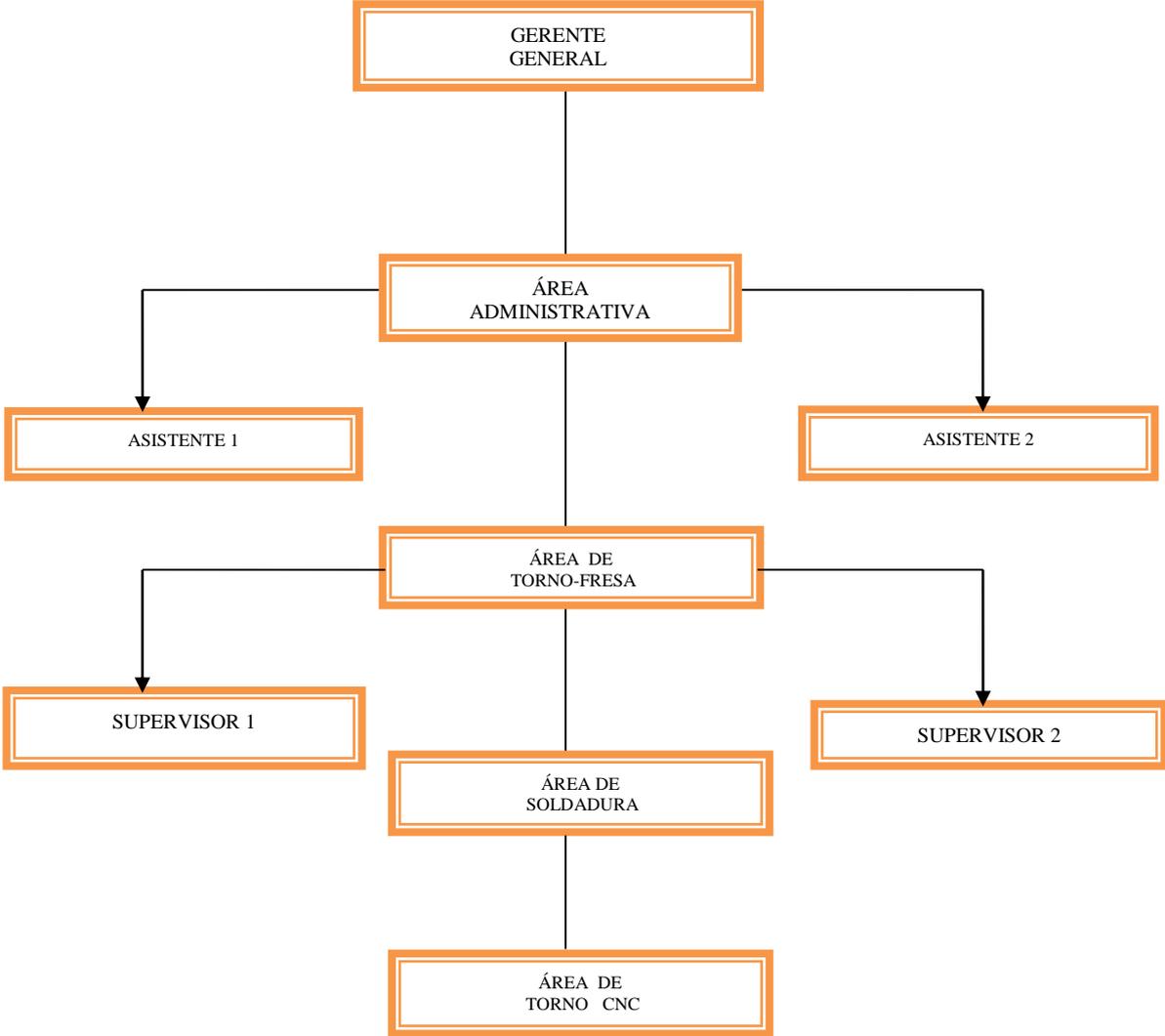
|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/13 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/13 |

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Industrial Marco está conformado por cinco áreas que constituyen la base de su organización.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INDUSTRIAL MARCO**

**Gráfico 6: Organigrama estructural de la Empresa Industrial Marco**



**Fuente:** Industrial Marco.  
**Elaborado por:** La Autora.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/13 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/13 |

## HOJA DE MARCAS

| MARCAS   | SIGNIFICADO                      |
|----------|----------------------------------|
| @        | Notas                            |
| $\Sigma$ | Suma                             |
| √        | Revisado o verificado            |
| *        | Hallazgo de auditoría            |
| //       | Duplicidad de Funciones          |
| O        | No hay documentación de respaldo |
| ¢        | Expedientes desactualizados      |
| Δ        | Inexistencia de manuales         |
| Ð        | Documentos mal estructurado      |
| ~        | Falta de proceso                 |
| Ω        | Sustento con evidencia           |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/13 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/13 |

## PROGRAMAS DE AUDITORÍA

FASE I

## “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

## CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF. P/T   | RESPONSABLE | FECHA      |
|----|---|------------|-------------|------------|
| 1  | Realice una Carta al Gerente, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez asignar a una contraparte que coordine y facilite la información pertinente. | <b>CP1</b> | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 2  | Realizar una cédula narrativa de la fase I  | <b>CN</b>  | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 3  | Efectúe una visita preliminar con la finalidad de conocer los aspectos generales de la Empresa  | <b>CP2</b> | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 4  | Análisis FODA   | <b>A1</b>  | L.E.C.S     | 2014/02/20 |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 204/01/29  |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/29 |

## PROGRAMAS DE AUDITORÍA

FASE II

## “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

## PLANIFICACIÓN

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF.<br>P/T | RESPONSABLE | FECHA      |
|----|---|-------------|-------------|------------|
| 01 | Evaluar el Control Interno según las áreas establecidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrativa</li> <li>✓ Financiera</li> <li>✓ Producción</li> </ul> | <b>CI</b>   | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 02 | Elaborar la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno y determinar el grado de confianza y riesgo.  | <b>PR</b>   | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 03 | Realizar el Informe de Control Interno correspondiente a la Fase II   | <b>ICI</b>  | L.E.C.S     | 2014/02/20 |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/29 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/29 |

## PROGRAMAS DE AUDITORÍA

FASE III

## “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

## EJECUCIÓN

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF.<br>P/T | RESPONSABLE    | FECHA      |
|----|---|-------------|----------------|------------|
| 01 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN1</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/03 |
| 02 | Evaluar el proceso de<br><u>Selección del personal idóneo</u> | <b>EP 1</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/03 |
| 03 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN2</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/04 |
| 04 | Evaluar el proceso de:<br><u>inducción del personal</u>       | <b>EP 2</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/04 |
| 05 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN3</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/05 |
| 06 | Evaluar el proceso de:<br><u>Capacitación, y Desarrollo</u>   | <b>EP 3</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/05 |
| 07 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN4</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/06 |
| 08 | Evaluar los procedimientos de:<br><u>Adquisiciones</u>        | <b>EP 4</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/06 |
| 09 | Elaborar las hojas de hallazgo                                | <b>HH</b>   | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/22 |
| 10 | Aplicar los indicadores de gestión                            | <b>IG</b>   | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/26 |

|                | INICIALES      | FECHA             |
|----------------|----------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/01/30</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/01/30</b> |

## PROGRAMAS DE AUDITORÍA

FASE IV

## “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

## COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF. P/T     | RESPONSABLE | FECHA      |
|----|---|--------------|-------------|------------|
| 01 | Borrador del informe :<br>Carta de lectura para el Borrador del Informe | <b>CR</b>    | L.E.C.S     | 2014/07/15 |
| 02 | Lectura del Borrador del Informe (acta de los presentes)                | <b>PA/CR</b> | L.E.C.S     | 2014/07/15 |
| 03 | Entrega del Informe Final   | <b>IF</b>    | L.E.C.S     | 2014/07/15 |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/30 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/30 |

**“Cabrera & Asociados”**

Dirección: Barrió El Rancho avenida 9 de octubre y calle Río Suno.

Teléfono: 062880156

**4.4 ARCHIVO CORRIENTE**

|                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| <b>CLIENTE:</b>         | EMPRESA INDUSTRIAL MARCO     |
| <b>COMPONENTE:</b>      | AUDITORÍA DE GESTIÓN         |
| <b>FECHA DE CIERRE:</b> | Al 31 de Diciembre del 2013. |

|                       | <b>INICIO</b>      | <b>FINAL</b> |
|-----------------------|--------------------|--------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/02/02   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S 2014/01/03 | 2014/02/12   |

## Hoja de índices

|  |                |
|--|----------------|
| <b>ARCHIVO CORRIENTE</b>                               | <b>AC</b>      |
| <b>FASE I</b>  |                |
| Conocimiento Preliminar                                | <b>CP</b>      |
| Programa de Auditoría                                  | <b>PA</b>      |
| Carta al Gerente Propietario                           | <b>CP 1</b>    |
| Visita Preliminar                                      | <b>CP 2</b>    |
| Matriz FODA  | <b>A 1</b>     |
| Orden de Trabajo                                       | <b>CP 3</b>    |
| <b>FASE II</b>   |                |
| <b>Planificación de la Auditoría</b>                   | <b>PA/CI</b>   |
| Cuestionario de Control Interno                        | <b>CI</b>      |
| Matriz de clasificación de nivel de confianza y riesgo | <b>PR</b>      |
| Informe de Control Interno                             | <b>ICI</b>     |
| Memorándum de Planificación                            | <b>MP</b>      |
| <b>FASE III</b>  |                |
| <b>Ejecución de la Auditoría</b>                       | <b>PA/E</b>    |
| Cédulas Narrativas                                     | <b>CN</b>      |
| Flujograma de selección del personal                   | <b>EP1</b>     |
| Flujograma de Inducción del personal                   | <b>EP2</b>     |
| Flujograma de capacitación al personal                 | <b>EP3</b>     |
| Flujograma de adquisición                              | <b>EP4</b>     |
| Hoja de Hallazgos                                      | <b>HH</b>      |
| Hoja de Indicadores                                    | <b>HI</b>      |
| <b>FASE IV</b>   |                |
| <b>Comunicación de Resultados</b>                      | <b>CR</b>      |
| Programa de Auditoría                                  | <b>PA/CR</b>   |
| Informe Final de Auditoría de Gestión                  | <b>IF</b>      |
|  |                |
| <b>Ligia Elena Cabrera Sánchez</b>                     | <b>L.E.C.S</b> |

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b>      |
|----------------|------------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/02/20</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/02/20</b> |

## FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** Industrial Marco.

**COMPONENTE:** Auditoría de Gestión.

**PERÍODO:** Por el período comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre de 2013.

**OBJETIVO:**

- Obtener un conocimiento preliminar de la empresa.

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF.<br>P/T | RESPONSABLE | FECHA      |
|----|---|-------------|-------------|------------|
| 1  | Realice una Carta al Gerente, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez asignar a una contraparte que coordine y facilite la información pertinente. | <b>CP 1</b> | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 2  | Elaborar la cédula narrativa  | <b>CN 1</b> | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 3  | Efectúe una visita preliminar con la finalidad de conocer los aspectos generales de la entidad.   | <b>CP 2</b> | L.E.C.S     | 2014/02/20 |
| 4  | Análisis FODA   | <b>A 1</b>  | L.E.C.S     | 2014/02/21 |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

**No. 001 OF.C&A-2014.**

**ASUNTO: Carta al Gerente Propietario**

Francisco de Orellana, 20 de febrero de 2014.

Señor.

Marco Antonio Santillán Garay.

**GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO.**

Presente.-

De mi consideración:

En atención de la presente elaboración de la tesis con el tema de Auditoría de Gestión a su prestigiosa empresa correspondiente al periodo comprendido de Enero – Diciembre 2013, se realiza la auditoria de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que abalizan la profesión, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la empresa antes mencionada, se llevara a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente la opinión.

Al mismo tiempo solicitarle la completa colaboración y facilidades por parte del personal encargado del departamento, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, por el periodo determinado y la estructura del control interno.

Se hace propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento.

Atentamente,

Sra. Ligia Elena Cabrera Sánchez.

**AUDITORA C&A.**

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/02/20   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/02/20   |

**CÉDULA NARRATIVA**

**PERÍODO: ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.**

La empresa se maneja de manera empírica en cuanto a la ejecución de sus actividades diarias, en el área administrativa, financiera y operativa, existe un manual de funciones desactualizado, no hay un manual de procedimientos, solo se conoce las actividades dispuestas por los supervisores y el gerente general de forma verbal.

La empresa realiza sus sesiones ordinarias una vez por mes y las sesiones extraordinarias cuando lo requiera. Las actas de reuniones detallan lo resuelto por los informes presentados por los administrativos, en si no se encuentra mayor relevancia, es decir como hallazgos o irregularidades, se aceptan y se firman de forma unánime.

El Gerente conjuntamente con los Supervisores, se reúnen una vez por semana, con todo el personal donde socializan las actividades a desarrollarse en los días posteriores.

Los supervisores son los encargados de llevar el control de la producción (torno y fresa) y del servicio de soldadura, y del personal de las diferentes áreas; además, vale recalcar que la asistencia a las jornadas laborales se registra y controla mediante reloj biométrico.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/03   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/03   |

**VISITA PRELIMINAR:**

**IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD**

La Empresa Industrial Marco, inicia sus operaciones en el año 2000, según el Registro Único de Contribuyentes, Personas Naturales, suscrito con el número 1712039237001, con el nombre comercial Industrial Marco y actividad principal servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria para obras de construcción (equipo caminero) y torno.

- ✓ **Ruc:** 1712039237001
- ✓ **Actividad:** Servicios de torno, mantenimiento y reparación de maquinarias
- ✓ **Razón social:** Industrial Marco
- ✓ **Representante legal:** Sr. Marco Antonio Santillán Garay
- ✓ **Domicilio:** Km5½ vía a Lago Agrio, avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de transportes Ocaña.

**BASE LEGAL**

- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Reglamento del Control Interno
- ❖ Instructivos de producción

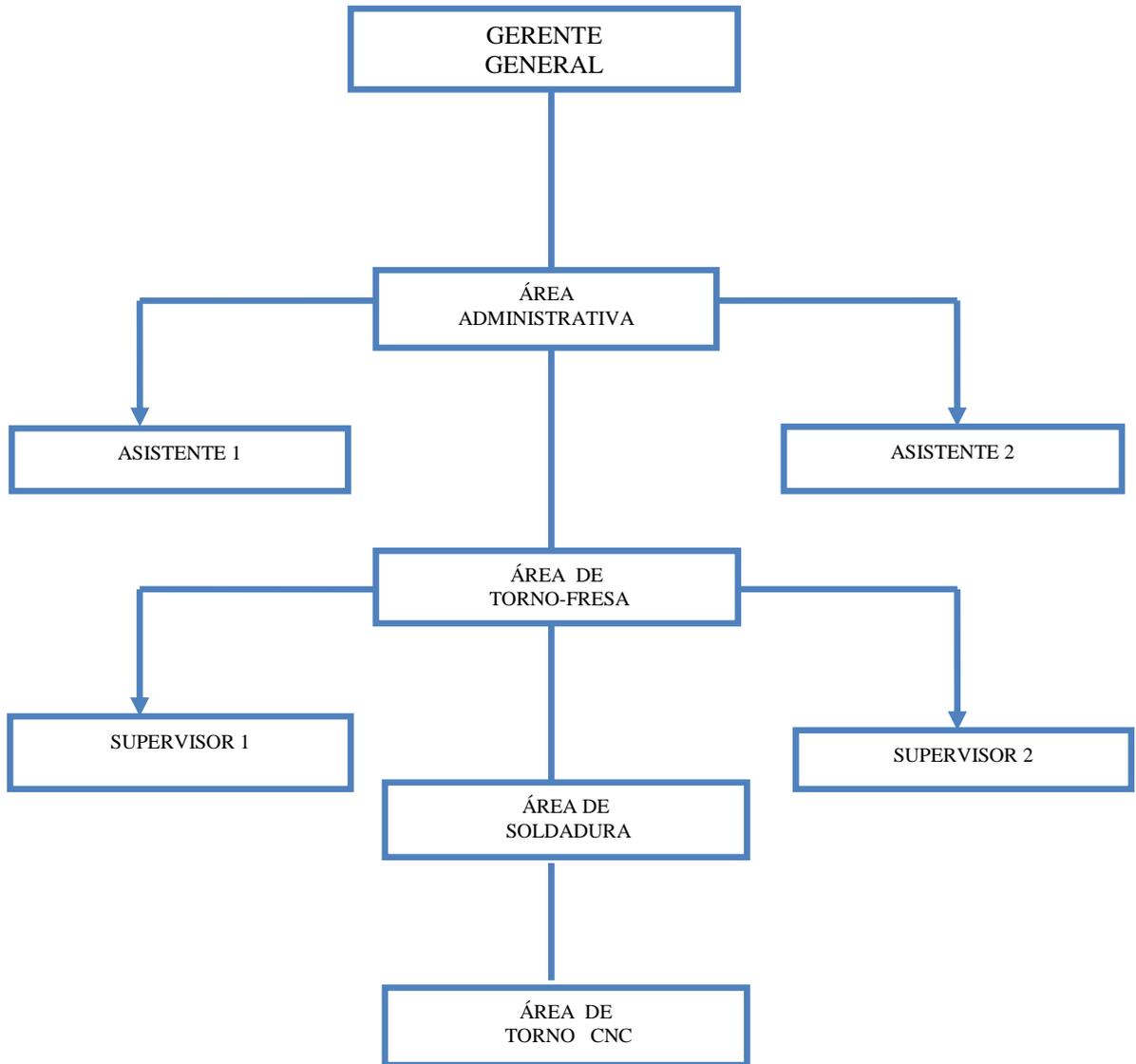
**SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA**

- ❖ Elaboración de piezas metálicas de diferentes geometrías.
- ❖ Construcción de equipos y unidades a petición del cliente.
- ❖ Montaje Industrial.
- ❖ Trabajo de manufactura.
- ❖ Programas de mantenimiento industrial.
- ❖ Bocetos.
- ❖ Modelos de cálculo.
- ❖ Catálogos y planos de piezas comerciales

utilizadas.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INDUSTRIAL MARCO**



**Fuente:** Industrial Marco  
**Elaborado por:** La Autora.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/02/20   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/02/20   |

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL

La empresa no cuenta con un organigrama funcional legalmente constituido y actualizado, pero mantiene sus niveles directivos y administrativos de acuerdo a la ejecución de sus actividades en función a su realidad y tamaño de sus operaciones, de la siguiente manera:

### NIVEL DIRECTIVO

**Gerente propietario.-** se encarga de dar las disposiciones y la correcta toma de decisiones, da seguimiento a toda la producción de la empresa con la ayuda de los supervisores.

**Administrador.-** Se encarga de realizar los pagos de sueldos y salarios, planillas de pagos, IESS, y demás deberes y obligaciones de la empresa, llevar el control de los ingresos y gastos.

### NIVEL ADMINISTRATIVO

**Asistente 1-2.-** Hacen las funciones de auxiliares contables, ya que la contabilidad se lleva directamente desde la ciudad de Quito, sus funciones son: elaborar conciliaciones bancarias, libro bancos, control de facturas de proveedores, control de facturas de clientes, caja chica, emitir retenciones y facturas, y demás actividades administrativas.

### NIVEL OPERATIVO

#### Área de torno y fresa

**Supervisor 1.-** Se encarga de recibir las piezas ya elaboradas para el respectivo control de calidad, además lleva el control del área de bodega, insumos entregados a los operadores para que puedan desarrollar sus actividades diariamente.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

**Área de soldadura y Área de torno CNC**

**Supervisor.-** Es encargado de llevar el control de los insumos utilizados en las elaboraciones de las diferentes piezas de contenido metálico, verifica el tiempo de entrega de las órdenes de servicio a los clientes. En el área de torno CNC, controla el buen uso del equipo y a la vez fabricar las piezas de forma más rápida, es decir eficiente, eficaz y de entrega inmediata.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

## PRINCIPALES TRABAJADORES RELACIONADOS

Tabla Nro.05 Principales trabajadores

| Nº | NOMBRE                             | CÉDULA     | ACTIVIDAD              | PERFIL                  |
|----|------------------------------------|------------|------------------------|-------------------------|
| 1  | ARCE ZUBIZARRETA ERICK             | 1726995507 | PRESIDENTE<br>AFINES   | Ingeniero<br>Mecánico   |
| 2  | BEDON CASTILLO LUIS ALEJANDRO      | 0201436003 | SUPERVISOR             | Ingeniero<br>Industrial |
| 3  | CISNEROS CESPEDES CESAR RODRIGO    | 1715099196 | SUPERVISOR             | Ingeniero<br>Industrial |
| 4  | BAUTISTA BARRERA HENRY FERNANDO    | 1721809257 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 5  | BAYAS AGUILAR FAUSTO EMILIO        | 1203875149 | SOLDADOR EN<br>GENERAL | Mecánico<br>Industrial  |
| 6  | ANDRADE MENDOZA RAYMUNDO ELIEXER   | 1306696541 | SOLDADOR EN<br>GENERAL | Mecánico<br>Industrial  |
| 7  | ARGUELLO BRONCANO RONALD OMAR      | 2200343040 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 8  | MAYANCELA MASQUI DIEGO ARMANDO     | 2100459896 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 9  | MOREIRA ORTIZ JAIME OSWALDO        | 1713607081 | SOLDADOR EN<br>GENERAL | Mecánico<br>Industrial  |
| 10 | PAREDES BARRERA OCTAVIO GERMAN     | 1716090848 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 11 | PEÑAFIEL PARRAGA RENE ALFONSO      | 1720613296 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 12 | QUIÑONEZ ANGULO ROLANDO GUILLERMO  | 1500809494 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 13 | SANTILLAN GARAY DANIEL DAVID       | 1712889854 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 14 | SANTILLAN GARAY MARCO ANTONIO      | 1712039237 | GERENTE AFINES         | Ingeniero<br>Mecánico   |
| 15 | SILVA YUNGA CLAUDIO JAVIER         | 2200051197 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 16 | VALLECILLA BENAVIDES TOMAS ENRIQUE | 0801338732 | SOLDADOR EN<br>GENERAL | Mecánico<br>Industrial  |
| 17 | VIRACOCCHA CORTES YANDRE HERYENSON | 2200032486 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |
| 18 | ZUÑIGA VERA BAYRON WLADIMIR        | 1204438186 | TORNERO EN<br>GENERAL  | Mecánico<br>Industrial  |

Elaborado por: La Autora.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA FINANCIERA

### El plan de cuentas:

La empresa cuenta con una lista ordena metódicamente, ideada de manera específica, que sirve de base al sistema de procedimientos contable para el logro de sus fines.

La estructura del plan de cuentas se agrupa en los siguientes niveles:

### PRIMER NIVEL

#### Situación financiera:

Activo, pasivo y patrimonio

#### Situación económica:

Cuentas de resultados deudoras (gastos), cuentas de resultados (rentas)

Situación potencial:

Cuentas de orden.

### SEGUNDO NIVEL

El activo se desagrega bajo el criterio de liquidez:

Activo corriente, activo fijo o propiedad, planta y equipo, diferidos y otros activos.

El pasivo se desagrega bajo el criterio de temporalidad:

Pasivo corriente (corto plazo), Pasivo fijo (largo plazo), diferidos y otros pasivos

El patrimonio se desagrega bajo el criterio de inmovilidad:

Capital, Reservas, Superávit de capital, resultados

Las cuentas de resultados deudoras (gastos) se desagregan así:

Operaciones, no operacionales, extraordinarios

Las cuentas de resultados acreedoras (rentas) se desagregan así:

Ingresos operacionales, Ingresos no operacionales, extraordinarios.

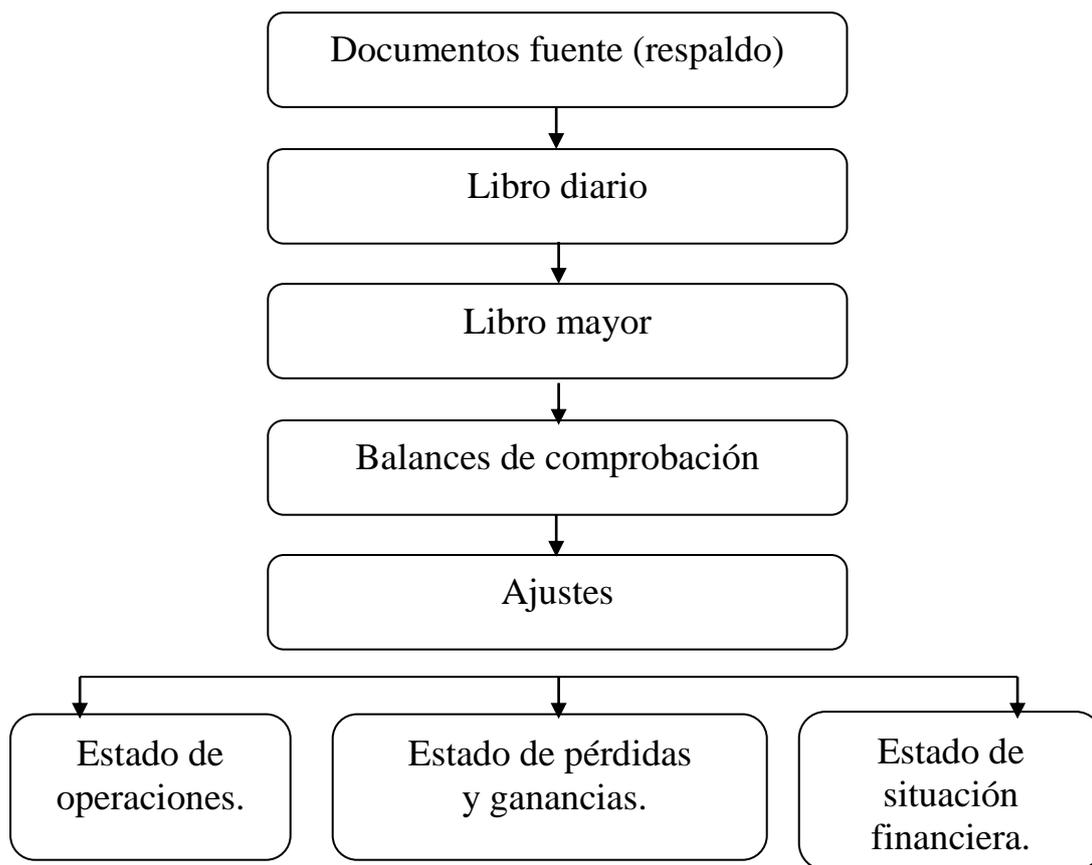
|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

## PRÁCTICAS CONTABLES

La práctica contable dentro de la empresa consiste en que se debe llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de la empresa, que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones y tomando como base para su desarrollo unos principios contables establecidos, logrando finalmente elaborar con una periodicidad definida unos Estados Financieros que reflejen la realidad económica y financiera de la empresa.

### EL PROCESO CONTABLE

El ciclo contable de la empresa se desarrolla en el marco de las leyes, principios y normas contables, de la siguiente manera:



Elaborado por: La Autora

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

## **REPORTES E INFORMES FINANCIEROS**

Los reportes e informes financieros dentro de la empresa, se enfoca más en lo que es el estado de resultados o de ganancias y pérdidas, donde muestran la información económica para ver la situación en que se encuentra la empresa, tratando de explicar la razón por la cual los hechos sucedieron, no se ha encontrado mayor relevancia en los reportes e informes por lo que se trata de obtener la correcta toma de decisiones y así aportar para el desarrollo de la empresa.

## **EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA**

La empresa no cuenta con un presupuesto anual, que nos ayude con una evaluación presupuestaria a través del tiempo, los avances financieros o físicos obtenidos desde un momento dado, debido a que realiza sus actividades en función a su realidad y a la actividad diaria obtenida por la empresa y de esta manera busca incidir en el logro de los objetivos de la empresa.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b>      |
|----------------|------------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/02/20</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/02/20</b> |

## ANÁLISIS FODA

La empresa no tenía diseñada una matriz FODA, por lo que se hizo necesaria la elaboración de la misma el cual se encuentra descrito a continuación:

El análisis FODA resume en si todo lo positivo y negativo que tiene la empresa tanto interna como externa, por ello es importante que la misma reconozca cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, entonces conociendo su situación actual proyectarnos al futuro a través del establecimiento de estrategias que le permitan mejorar. Para el establecimiento de las Fortalezas y Debilidades que tienen incidencia en las actividades que desarrolla en la empresa se realizó entrevistas a los empleados, y personal que labora en la misma.

Por lo cual se debe tener en cuenta que los esfuerzos no deben estar dirigidos únicamente a superar las debilidades sino a solidificar las fortalezas de la empresa, además es importante tomar en cuenta los factores externos que pueden afectarla, como también las oportunidades que deberían ser aprovechadas para mejorar las condiciones de la misma.

### ANÁLISIS INTERNO

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos calidad e innovación tecnológica; imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios y servicio al cliente, la organización con las estructuras, el proceso de dirección y control; el Talento Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, presupuesto; y, por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|---|
| Recurso humano.<br>Calidad e innovación constante.<br>Adecuado espacio físico.<br>Capacidad instalada de producción.<br>Experiencia en el sector industrial. | Falta de capacitación al personal.<br>Inexistencia de estructura funcional.<br>Incumplimiento en la fecha de entrega de las órdenes de trabajo. |

### ANÁLISIS EXTERNO

Se trata de identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del mismo es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

Abarca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; el Sector detectando las tendencias el mercado, proveedores de insumos y los clientes; la competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus servicios, precios.

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| Ubicación geográfica.<br>Ingreso de nuevas tecnologías.<br>Mejores proveedores.<br>Apertura de nuevos mercados.<br>Posibles alianzas estratégicas.<br>Diversificación de los productos.<br>Crecimiento demográfico. | Entrada potencial de competidores al mercado.<br>Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal).<br>Escasez de mano de obra especializada.<br>Altos intereses para préstamos en la banca comercial. |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

### Análisis de la Matriz FODA

|   | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|---|--|--|
| <b>INDUSTRIAL MARCO</b>   | <p>Recurso humano.</p> <p>Calidad e innovación constante.</p> <p>Adecuado espacio físico.</p> <p>Capacidad instalada de producción.</p> <p>Experiencia en el sector industrial.</p>  | <p>Falta de capacitación al personal.</p> <p>Inexistencia de estructura organizacional y funcional.</p> <p>Incumplimiento en la fecha de entrega de las órdenes de trabajo.</p>  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)</b>   | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)</b>   |
| <p>Ubicación geográfica.</p> <p>Ingreso de nuevas tecnologías.</p> <p>Mejores proveedores.</p> <p>Apertura de nuevos mercados.</p> <p>Posibles alianzas estratégicas.</p> <p>Diversificación de los productos.</p>                                  | <p>Aprovechando la ubicación y la producción se debe incrementar la participación en el mercado (plan de marketing).</p> <p>Adquirir nueva maquinaria y equipos a fin de satisfacer la exigencia en el sector industrial.</p> <p>Crear políticas para delinear claramente objetivos y el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Implantar programas de auditoria</p> <p>Sistemas de control interno</p> | <p>Implementar el servicio de transporte para los empleados, cuando realizan sobre tiempos.</p> <p>Capacitación permanente al personal a la vanguardia de la tecnología modernizando los procesos productivos.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño.</p> <p>Incentivos por metas alcanzadas al personal.</p>                      |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)</b>   | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)</b>   |
| <p>Entrada potencial de competidores al mercado.</p> <p>Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal).</p> <p>Escasez de mano de obra especializada.</p> <p>Altos intereses para préstamos en la banca comercial</p> | <p>Elaborar estrategias que le permitan a la empresa adquirir materia prima más barata.</p> <p>Remuneración por competencias y logros alcanzados, diseñar plan por método de puntos.</p> <p>Buscar alianzas estratégicas con sus proveedores.</p>  | <p>Organizar equipos de trabajo y reducir costo de producción</p> <p>Programa para capacitar al empleado y mejoramiento de la calidad.</p> <p>Iniciar un programa de remuneración por metas alcanzadas más incentivos.</p> <p>Desarrollar un sistema que facilite el cumplimiento de la fecha de entrega de las ordenes de pedido.</p> |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/02/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/02/20 |

**FASE II: PLANIFICACIÓN****EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.****PROGRAMA DE AUDITORÍA****EMPRESA:** Industrial Marco**COMPONENTE:** Auditoría de Gestión**PERÍODO:** Por el período comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre de 2013.**OBJETIVO:**

- Evaluar y analizar el sistema de control interno por componente y determinar el grado de confiabilidad y riesgo.

| Nº | PROCEDIMIENTO  | REF. P/T   | RESPONSABLE    | FECHA      |
|----|--|------------|----------------|------------|
| 01 | Evaluar el Control Interno según los componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área Administrativa</li> <li>✓ Área Financiera</li> <li>✓ Área Operativa</li> </ul> | <b>CI</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/03/03 |
| 02 | Elaborar la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno y determine el grado de confianza y riesgo   | <b>PR</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/03/22 |
| 03 | Realizar el Informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.  | <b>ICI</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/03/23 |

|                | INICIALES      | FECHA             |
|----------------|----------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/01/20</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/01/20</b> |

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**EMPRESA:** INDUSTRIAL MARCO

**COMPONENTE :** GESTIÓN DE LA EMPRESA

**SUBCOMPONENTE:** ÁREA ADMINISTRATIVA

**PERIODO:** Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013

| N°            | PREGUNTAS   | SI=1     | NO=0     | RESPONSABLE                              | OBSERVACIONES  |
|---------------|---|----------|----------|--|--|
| 1             | ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?   |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No existe una buena comunicación entre todo el personal. |
| 2             | ¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal de las diferentes áreas?  |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No se da capacitaciones al personal.                     |
| 3             | ¿Conoce el Manual de Funciones de su empresa en cuanto a su trabajo se refiere?   | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 4             | ¿Conoce Reglamento Interno en la entidad?   | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | Tienen reglamento interno, pero no se aplica.            |
| 5             | ¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?  | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 6             | ¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuales son las responsabilidades de su cargo? | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | Las disposiciones se dan Verbalmente                     |
| 7             | ¿Se evalúa y rota al personal?  |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No se ha evaluado al personal de la empresa.             |
| 8             | ¿Se realizan supervisiones periódicas de su trabajo?  | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 9             | ¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?   | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 10            | ¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?   | 1        |          | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 11            | ¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta de la empresa?   |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 12            | ¿Se aplican indicadores de gestión para determinar el cumplimiento de las metas?  |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No se aplican indicadores de gestión.                    |
| 13            | ¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno que deben ser tomados en cuenta por el personal?                          |          | 0        | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| <b>TOTAL:</b> |   | <b>7</b> | <b>6</b> |  |  |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/01/20 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/01/20 |

|  |     |                        |
|--|-----|------------------------|
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>                       | CT= | 7                      |
| <b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>                        | PT= | 13                     |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>       | NC= | 54%                    |
| <b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b> | RI= | 46%                    |
| <b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b>                   |     | <b><u>MODERADO</u></b> |

|           |      |                 |                                  |
|-----------|------|-----------------|----------------------------------|
| <b>CT</b> | 7    | <b>RIESGO</b>   | <b>ENFOQUE</b>                   |
| <b>PT</b> | 13   |                 |                                  |
| <b>NC</b> | 54%  | <i>MODERADO</i> |                                  |
| <b>RI</b> | 46%  | <i>MODERADO</i> | <i>MIXTO-DOBLE<br/>PROPÓSITO</i> |
|           | 100% |                 |                                  |

### ENFOQUE

| 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

Al evaluar el área administrativa se puede determinar que existe un Nivel de Confianza del 54%, su riesgo inherente del 46%, con una calificación MODERADA; teniendo como relevancia la falta de aplicación del Control Interno dentro de las áreas específicas.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**EMPRESA:** INDUSTRIAL MARCO

**COMPONENTE:** GESTIÓN DE LA EMPRESA

**SUBCOMPONENTE:** ÁREA FINANCIERA

**PERIODO:** Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013

| Nº | PREGUNTAS  | SI=1 | NO=0 | RESPONSABLE                              | OBSERVACIONES                                   |
|----|--|------|------|--|---|
| 1  | ¿Se analizan los desembolsos a realizar?   | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 2  | ¿Se cuenta con un presupuesto estimado?  |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No tienen un presupuesto proyectado o estimado. |
| 3  | ¿Se realizan Arqueos de Caja?  | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 4  | ¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los operarios?   | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 5  | ¿Existen un monto base para realizar gastos?   | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 6  | ¿Se presenta la información financiera a Gerencia cuando se solicita?  | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 7  | ¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?   | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 8  | ¿Considera usted que es confiable la preparación de los estados financieros con el paquete contable implementado, y que ayudará a la toma de decisiones? |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No tienen un paquete contable.                  |
| 9  | ¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?                                    |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No hay medidas de prevención.                   |
| 10 | ¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?  |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No aplican flujogramas.                         |
| 11 | ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?   |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No se aplican indicadores.                      |
| 12 | ¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?           | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |   |
| 13 | ¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?   |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No aplican el método del devengado.             |
|    | <b>TOTAL:</b>  | 7    | 6    |  |   |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

|  |     |                 |
|--|-----|-----------------|
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>                       | CT= | 7               |
| <b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>                        | PT= | 13              |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>       | NC= | 54%             |
| <b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b> | RI= | 46%             |
| <b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b>                   |     | <u>MODERADO</u> |

|           |          |                 |                                  |
|-----------|----------|-----------------|----------------------------------|
| <b>CT</b> | <b>7</b> | <b>RIESGO</b>   | <b>ENFOQUE</b>                   |
| <b>PT</b> | 13       |                 |                                  |
| <b>NC</b> | 53,8%    | <i>MODERADO</i> |                                  |
| <b>RI</b> | 46,2%    | <i>MODERADO</i> | <i>MIXTO-DOBLE<br/>PROPÓSITO</i> |
|           | 100%     |                 |                                  |

## ENFOQUE

| 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

Al evaluar el área financiera se puede determinar que existe un Nivel de Confianza del 54%, su riesgo inherente del 46%, con una calificación MODERADA; teniendo como relevancia el desconocimiento del Control Interno, la falta de aplicación de indicadores y la ausencia de un paquete contable.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>                             |  |      |      |  |  |
|--|--|------|------|--|--|
| <b>EMPRESA: INDUSTRIAL MARCO</b>                                   |  |      |      |  |  |
| <b>COMPONENTE: GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>                           |  |      |      |  |  |
| <b>SUBCOMPONENTE: ÁREA OPERATIVA</b>                               |  |      |      |  |  |
| <b>PERIODO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013</b> |  |      |      |  |  |
| N°   | PREGUNTAS  | SI=1 | NO=0 | RESPONSABLE                              | OBSERVACIONES  |
| 1  | ¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?                                      | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 2  | ¿Existen seguridades para salvaguardas la maquinaria?  | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 3  | ¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?       | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 4  | ¿Existe supervisión continua sobre las actividades que desempeña?                                  | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 5  | ¿Tiene conocimiento del Reglamento Interno de la empresa para el cumplimiento de sus funciones?    |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | Se desconoce el Reglamento Interno.                    |
| 6  | ¿Se mantienen actualizados los reglamentos internos y específicos que regulan la entidad?          |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No hay actualización de reglamentos desde el año 2011. |
| 7  | ¿Se realizan mantenimientos de las maquinarias según el reglamento y las necesidades establecidas? | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 8  | ¿Se capacita y se evalúa a los operarios constantemente?   |      | 0    | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR | No se realiza capacitaciones al personal.              |
| 9  | ¿Cada operario es responsable de la maquinaria que se le designa?                                  | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 10   | ¿Cada operario se responsabiliza de la limpieza de su maquinaria e instrumentos de trabajo?        | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
| 11   | ¿Cuándo existe alguna novedad con las maquinarias se informa enseguida al Jefe inmediato superior? | 1    |      | GERENTE/<br>ADMINISTRADOR/<br>SUPERVISOR |  |
|  | <b>TOTAL:</b>  | 8    | 3    |  |  |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

|  |            |                 |
|--|------------|-----------------|
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>                       | <b>CT=</b> | 8               |
| <b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>                        | <b>PT=</b> | 11              |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>       | <b>NC=</b> | 73%             |
| <b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b> | <b>RI=</b> | 27%             |
| <b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b>                   |            | <u>MODERADO</u> |

| CT | 8     | RIESGO          | ENFOQUE                               |
|----|-------|-----------------|---------------------------------------|
| PT | 11    |                 |                                       |
| NC | 72,7% | <b>MODERADO</b> |                                       |
| RI | 27,3% | <b>MODERADO</b> | <b>MIXTO-<br/>DOBLE<br/>PROPÓSITO</b> |
|    | 100%  |                 |                                       |

### ENFOQUE

| 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

Al evaluar el área operativa se puede determinar que existe un Nivel de Confianza del 73%, su riesgo inherente del 27%, con una calificación MODERADA; teniendo como relevancia el desconocimiento del Control Interno y la falta de actualización del mismo.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

**COMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA**

| N°                               | PREGUNTAS   | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |          |
|----------------------------------|---|-------------|--------------|----------|
|                                  |   |             | SI           | NO       |
| 1                                | ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?   | 3           |              | 0        |
| 2                                | ¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal de las diferentes áreas?  | 3           |              | 0        |
| 3                                | ¿Conoce el Manual de Funciones de su empresa en cuanto a su trabajo se refiere?   | 3           | 3            |          |
| 4                                | ¿Conoce Reglamento Interno en la entidad?   | 3           | 3            |          |
| 5                                | ¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?  | 3           | 3            |          |
| 6                                | ¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuales son las responsabilidades de su cargo? | 3           | 3            |          |
| 7                                | ¿Se evalúa y se rota al personal?   | 3           |              | 0        |
| 8                                | ¿Se realizan supervisiones periódicas de su trabajo?  | 3           | 3            |          |
| 9                                | ¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?   | 3           | 3            |          |
| 10                               | ¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?   | 3           | 3            |          |
| 11                               | ¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta de la empresa?   | 3           |              | 0        |
| 12                               | ¿Se aplican indicadores de gestión para determinar el cumplimiento de las metas?  | 3           |              | 0        |
| 13                               | ¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno que deben ser tomados en cuenta por el personal?                          | 3           |              | 0        |
| <b>TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA</b> |   | <b>39</b>   | <b>21</b>    | <b>6</b> |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/03 |

| <b>COMPONENTE: ÁREA FINANCIERA</b> |  |           |           |          |
|------------------------------------|--|-----------|-----------|----------|
| 34                                 | ¿Se analizan los desembolsos a realizar?   | 3         | 3         |          |
| 35                                 | ¿Se cuenta con un presupuesto estimado?  | 3         |           | 0        |
| 36                                 | ¿Se realizan Arqueos de Caja?  | 3         | 3         |          |
| 37                                 | ¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los operarios?   | 3         | 3         |          |
| 38                                 | ¿Existen un monto base para realizar gastos?   | 3         | 3         |          |
| 39                                 | ¿Se presenta la información financiera a Gerencia cuando se solicita?  | 3         | 3         |          |
| 40                                 | ¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?   | 3         | 3         |          |
| 41                                 | ¿Considera usted que es confiable la preparación de los estados financieros con el paquete contable implementado, y que ayudará a la toma de decisiones? | 3         |           | 0        |
| 42                                 | ¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?                                    | 3         |           | 0        |
| 43                                 | ¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?  | 3         |           | 0        |
| 44                                 | ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?   | 3         |           | 0        |
| 45                                 | ¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?           | 3         | 3         |          |
| 46                                 | ¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?   | 3         |           | 0        |
| <b>TOTAL ÁREA FINANCIERA</b>       |  | <b>39</b> | <b>21</b> | <b>6</b> |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/03/22 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/03/22 |

| <b>COMPONENTE: ÀREA OPERATIVA</b> |  |           |           |          |
|-----------------------------------|--|-----------|-----------|----------|
| 49                                | ¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?                                      | 3         | 3         |          |
| 50                                | ¿Existen seguridades para salvaguardas la maquinaria?  | 3         | 3         |          |
| 51                                | ¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?       | 3         | 3         |          |
| 52                                | ¿Existe supervisión continua sobre las actividades que desempeña?                                  | 3         | 3         |          |
| 53                                | ¿Tiene conocimiento del Reglamento Interno de la empresa para el cumplimiento de sus funciones?    | 3         |           | 0        |
| 54                                | ¿Se mantienen actualizados los reglamentos internos y específicos que regulan la entidad?          | 3         |           | 0        |
| 55                                | ¿Se realizan mantenimientos de las maquinarias según el reglamento y las necesidades establecidas? | 3         | 3         |          |
| 56                                | ¿Se capacita y se evalúa a los operarios constantemente?   | 3         |           | 0        |
| 57                                | ¿Cada operario es responsable de la maquinaria que se le designa?                                  | 3         | 3         |          |
| 58                                | ¿Cada operario se responsabiliza de la limpieza de su maquinaria e instrumentos de trabajo?        | 3         | 3         |          |
| 59                                | ¿Cuándo existe alguna novedad con las maquinarias se informa enseguida al Jefe inmediato superior? | 3         | 3         |          |
| <b>TOTAL ÀREA OPERATIVA</b>       |  | <b>33</b> | <b>24</b> | <b>3</b> |

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b>      |
|----------------|------------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/03/22</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/03/22</b> |

| <b>PONDERACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA:</b>   | <b>BAJA<br/>1</b> | <b>MODERADA<br/>2</b> | <b>ALTA<br/>3</b> |
|--|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Nota.- La ponderación del nivel de confianza se aplica a las respuestas afirmativas, en relación al nivel de importancia de la afirmación. En las respuestas negativas se dará una valoración de cero. |                   |                       |                   |

|  |            |                        |
|--|------------|------------------------|
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>                       | <b>CT=</b> | <b>66</b>              |
| <b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>                        | <b>PT=</b> | <b>111</b>             |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>       | <b>NC=</b> | <b>59%</b>             |
| <b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b> | <b>RI=</b> | <b>41%</b>             |
| <b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b>                   |            | <b><u>MODERADO</u></b> |

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

**ENFOQUE**

| <b>CT</b> | <b>66</b>   | <b>RIESGO</b>   | <b>ENFOQUE</b>                   |
|-----------|-------------|-----------------|----------------------------------|
| <b>PT</b> | 111         |                 |                                  |
| <b>NC</b> | <b>59%</b>  | <b>MODERADO</b> |                                  |
| <b>RI</b> | <b>41%</b>  | <b>MODERADO</b> | <b>MIXTO-DOBLE<br/>PROPÓSITO</b> |
|           | <b>100%</b> |                 |                                  |

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b>      |
|----------------|------------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/03/22</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b>   | <b>2014/03/22</b> |

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

Orellana, 23 de marzo de 2014.

Señor.

Marco Antonio Santillán Garay.

**PROPIETARIO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO.**

Presente.-

De nuestra consideración:

De conformidad con la planificación establecida para realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Marco, para el período comprendido entre el 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2013, se ha procedido a efectuar la evaluación del control interno, cuyos resultados obtenidos ponemos a su consideración a fin de que se consideren las recomendaciones que se exponen.

**EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA  
INDUSTRIAL MARCO.**

**COMPONENTE: Área Administrativa****Debilidades**

- ✓ No se aplica una correcta inducción al personal. Ausencia de capacitaciones en el área.
- ✓ No se aplica de manera constante evaluación al personal.
- ✓ Falta de rotación del personal.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/03/23   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/03/23   |

**RECOMENDACIONES****Al gerente y administrador**

1. Coordinar anualmente capacitaciones e inducciones para todos los trabajadores con el fin de mantener en la empresa personal eficiente y eficaz que garantice el logro de objetivos.
2. Realizar por lo menos una vez al año, una evaluación a todo el personal sobre las actividades realizadas con la finalidad de dar a conocer las tareas, responsabilidades y competencias que deberán desarrollar cada uno de los trabajadores para un mejor desempeño.

**COMPONENTE: Área Financiera****Debilidades**

- ✓ No cuentan con un paquete contable, donde se pueda llevar de la mejor manera. las transacciones diarias efectuadas por la empresa.
- ✓ No hay un presupuesto estimado o proyectado.
- ✓ No se aplica indicadores de gestión.
- ✓ No se aplica Flujogramas.
- ✓ No se registra las transacciones en el momento de su ejecución.

**RECOMENDACIONES****Al gerente y administrador**

3. Debe considerarse una lista de indicadores de gestión según las necesidades de la empresa, los cuales permitirán determinar el grado de cumplimiento de los fines y objetivos empresariales; además de establecer los resultados de lo planificado y lo ejecutado con relación al presupuesto
4. Se deberá adquirir un paquete contable que permita llevar un registro diario de las transacciones efectuadas y así obtener los ingresos y egresos de manera eficiente y eficaz.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/03/23   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/03/23   |

5. Se deberá aplicar flujogramas para llevar los procesos de una mejor manera.
6. Deberá registrar las transacciones efectuadas diariamente, para así evitar descuidos y llevar un mejor control que también nos permita conocer los ingresos y egresos de la empresa de forma diaria.
7. Se deberá proyectar un presupuesto sobre gastos estimados para los años posteriores.

### **COMPONENTE: Área operativa**

#### **Debilidades**

- ✓ Desactualización del control interno.
- ✓ Ausencia de capacitaciones en el área operativa.

### **RECOMENDACIONES**

#### **Al Gerente y Administrador**

8. Se deberá realizar la actualización y socializar a todo el personal de la empresa el Reglamento del Control Interno.

Atentamente,

Sra. Ligia Elena Cabrera Sánchez.

**AUDITORA C&A.**

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/03/23   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/03/23   |

### FASE III: EJECUCIÓN

#### “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

**PERÍODO:** comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre de 2013.

**OBJETIVO:**

- Evaluar los procesos utilizados, determinando los hallazgos sustentados con evidencia y emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones respectivas

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF.<br>P/T | RESPONSABLE    | FECHA      |
|----|---|-------------|----------------|------------|
| 01 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN1</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/03 |
| 02 | Evaluar el proceso de<br><u>Selección del personal idóneo</u> | <b>EP 1</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/03 |
| 03 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN2</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/04 |
| 04 | Evaluar el proceso de:<br><u>inducción del personal</u>       | <b>EP 2</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/04 |
| 05 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN3</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/05 |
| 06 | Evaluar el proceso de:<br><u>Capacitación, y Desarrollo</u>   | <b>EP 3</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/05 |
| 07 | Elaborar una cédula narrativa                                 | <b>CN4</b>  | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/06 |
| 08 | Evaluar los procedimientos de:<br><u>Adquisiciones</u>        | <b>EP 4</b> | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/06 |
| 09 | Elaborar las hojas de hallazgo                                | <b>HH</b>   | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/22 |
| 10 | Aplicar los indicadores de gestión                            | <b>IG</b>   | <b>L.E.C.S</b> | 2014/04/26 |

|                | INICIALES      | FECHA             |
|----------------|----------------|-------------------|
| Elaborado por: | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/04/02</b> |
| Revisado por:  | <b>L.E.C.S</b> | <b>2014/04/02</b> |

“EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

**CÈDULA NARRATIVA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PROCESO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

PERÍODO: ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Se toma la decisión de Contratar el personal.

Publicación en la prensa local del personal que se requiere para el puesto de trabajo.

Se receptan Carpetas en el Área Administrativa.

El área administrativa selecciona las carpetas opcionadas para una previa entrevista con el Gerente.

Se selecciona a las personas que cumplen los requisitos para que rindan los pruebas correspondientes.

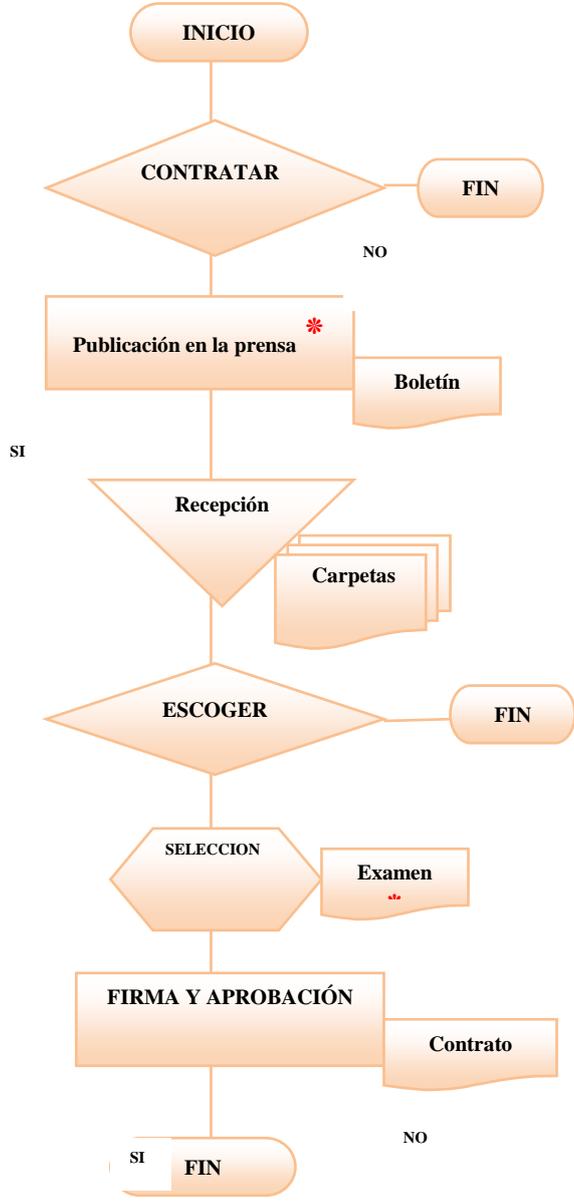
Se les llama en días posteriores para que conozcan el resultado.

Se contrata el personal aprobado previa entrevista con el Gerente.

Se realiza un contrato a prueba por 3 meses.

Luego de transcurrido el tiempo de prueba se realiza el contrato entre las partes.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/03 |

|  |  |   |
|--|--|---|
|   | <b>PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> |   |
| <b>FLUJOGRAMA SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  |  | <b>EP 1</b>   |
| <b>ACTIVIDADES</b>   |  | <b>RESPONSABLE</b>  |
|  |  | <p>Gerencia</p> <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> <p>Gerente, Área administrativa</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> |
| <b>ELABORAO POR: L.E.C.S.</b>  |  |   |
| <b>REVISADO POR:</b>   |  |   |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/03 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/03 |

**“EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”**

CÉDULA NARRATIVA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

PERÍODO: ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Revisar políticas de inducción.

Preparar los materiales e información para la inducción.

Primer día de trabajo se recibe inducción de toda la jornada laboral.

Es presentado al Jefe inmediato, directores, compañeros y subordinados.

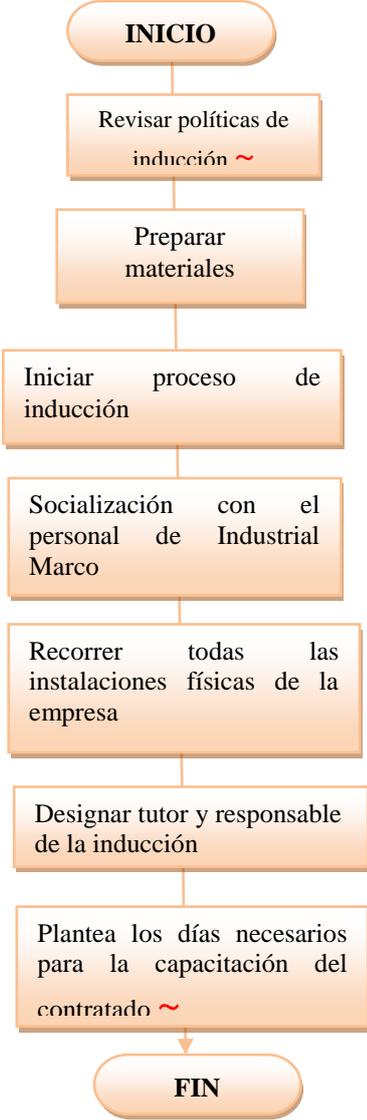
Recorrer todas las instalaciones físicas.

Designar guía responsable de inducción.

Plantear los días de trabajo, recibir especificaciones del cargo, detalle del cómo se realizarán las actividades relevantes.

Segundo día de trabajo se recibe especificaciones del detalle del cargo del cómo hacer las cosas.

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/04 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/04 |

|  |  |  |
|--|--|--|
|   | <b>PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> |  |
| <b>FLUJOGRAMA INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>  |  | <b>EP 2</b>  |
| <b>ACTIVIDADES</b>   |  | <b>RESPONSABLE</b>   |
|  |  | <p>Contratados y Área administrativa</p> <p>Área administrativa</p> <p>Área administrativa</p> |
| <b>ELABORADO POR: L.E.C.S.</b>   |  |  |
| <b>REVISADO POR:</b>   |  |  |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/04 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/04 |

**“EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”**  
**CÈDULA NARRATIVA**  
**AUDITORIA DE GESTIÒN**  
**CAPACITACIÒN DEL PERSONAL**

PERIÒDO: ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Definir políticas de capacitación.

Realizar plan de capacitaciones.

Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones.

Detectar necesidades de capacitación.

Analizar la organización, las tareas, las personas.

Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria.

Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto.

Negociar contratos de servicios externos.

Aplicar capacitación externa.

Difundir programación de eventos.

Realizar inscripción en evento.

Ejecutar eventos planificados.

Asistir a los eventos.

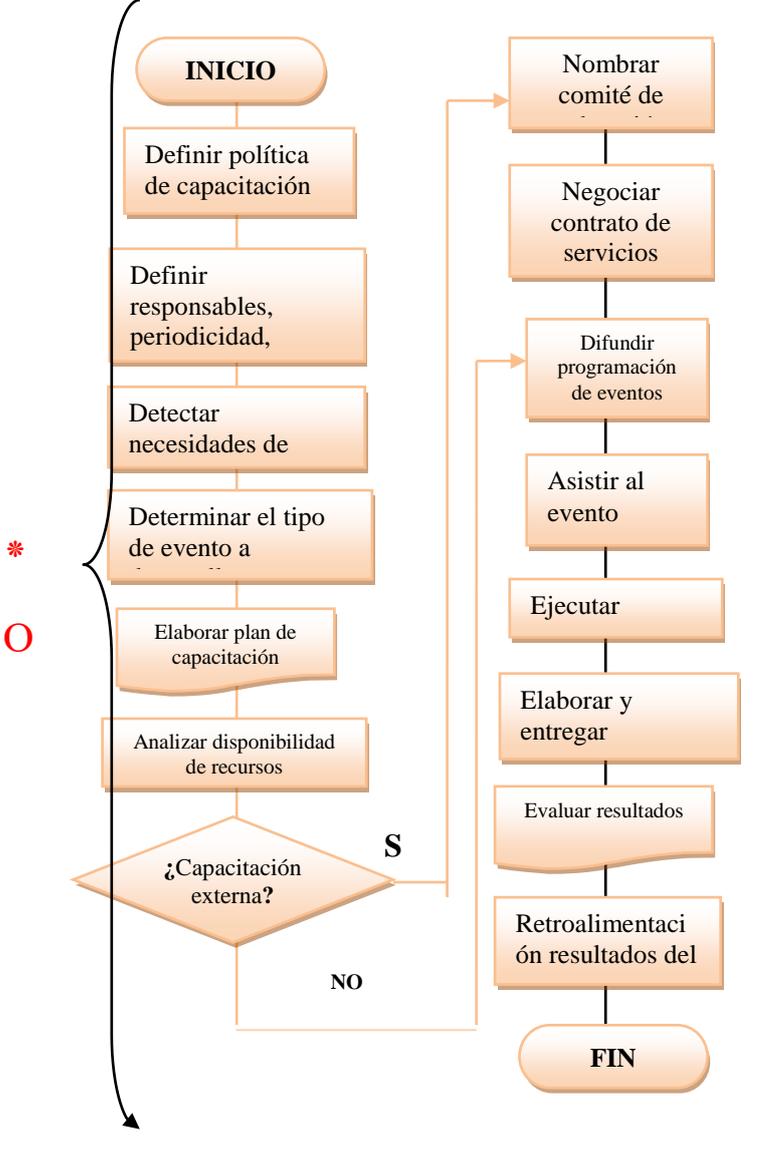
Evaluar resultados dentro y fuera del evento.

Responder por resultado de evaluación.

Elaborar y entregar los certificados.

Retroalimentar los resultados del plan de capacitación.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/05   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/05   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <p align="center"><b>PROCESO DE<br/>AUDITORÍA DE<br/>GESTIÓN</b></p> |  |
| <p align="center"><b>FLUJOGRAMA CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b></p>                    |  | <p align="center"><b>EP 3</b></p>  |
| <p align="center"><b>ACTIVIDADES</b></p>  |  | <p align="center"><b>RESPONSABLE</b></p>                                 |
|  |  | <p align="center">Gerencia</p> <p align="center">Área Administrativa</p> |
| <p>ELABORADO POR: L.E.C.S.</p>  |  |  |
| <p>REVISADO POR:</p>  |  |  |

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/05   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/05   |

**“EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”**

CÈDULA NARRATIVA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ADQUISICIONES**

PERÍODO: ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Se determina la necesidad por el área que se solicita dirigido al Gerente.

Si sobrepasa el monto de \$1000 se reúne Gerencia con el área administrativa para el análisis. O si es de un valor menor.

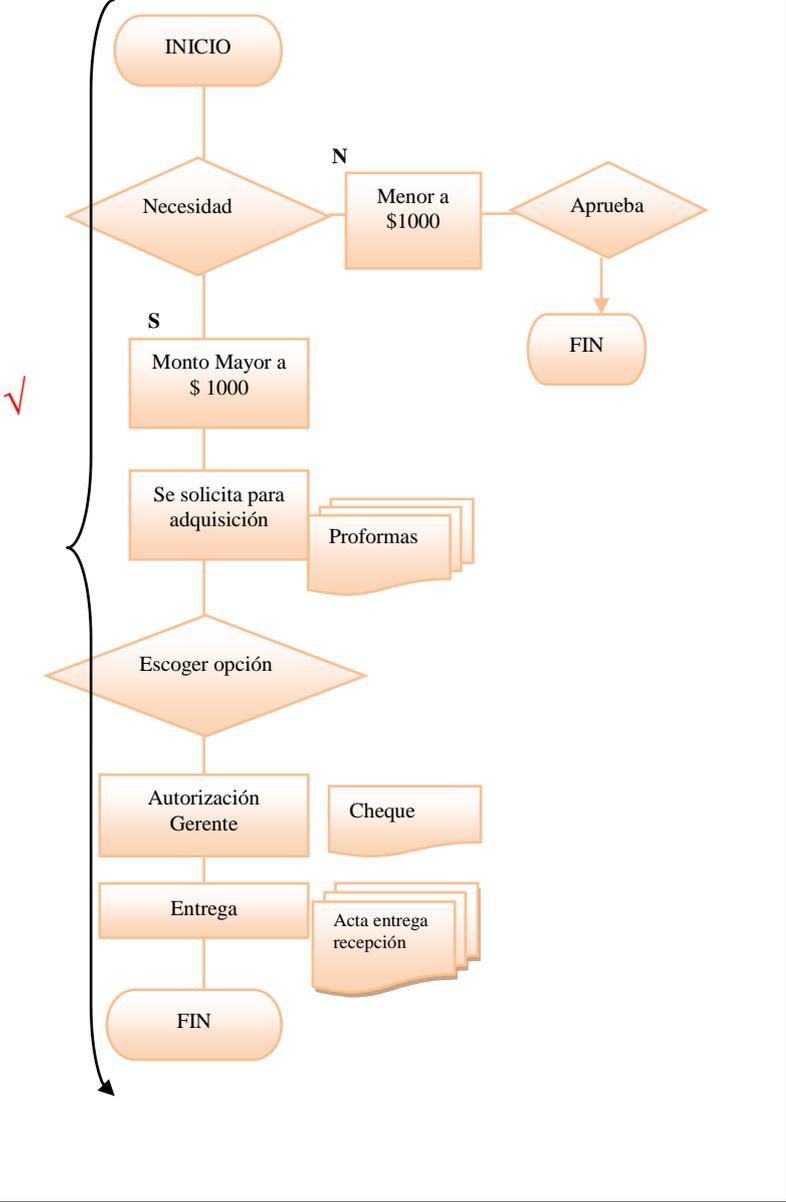
Se solicita 3 proformas y se analiza la mejor opción.

Autoriza el Gerente.

Se emite un cheque y se entrega con la respectiva retención si fuera el caso.

Se realiza el acta de entrega recepción a la persona que solicitó el bien o al responsable.

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/06   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/06   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <b>PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> |  |
| <b>FLUJOGRAMA ADQUISICIÓN</b>   |  | <b>EP 4</b>  |
| <b>ACTIVIDADES</b>  |  | <b>RESPONSABLE</b>   |
|  |  | <p>Personal que solicita,<br/>Gerente, Área administrativa</p> |
| <b>ELABORADO POR: L.E.C.S.</b>  |  |  |
| <b>REVISADO POR:</b>  |  |  |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/06 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/06 |

| <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>   |                                      |              |
|--|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco   | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana   | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>   |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>  |                                      |              |
| El Manual de Funciones de Industrial Marco no se encuentra actualizado, no está a disposición del personal, los trabajadores solo conocen las disposiciones y funciones a desempeñar de forma verbal.  |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>   |                                      |              |
| El Manual de Funciones debe ser socializado a los trabajadores desde el primer día de labores. Se ha inobservado el Art. 6 Socialización del Manual de Funciones, que manifiesta lo siguiente:<br><i>“...La empresa como empleadora está obligada a socializar el Manual de Funciones, para lo cual deberá entregar un ejemplar impreso y se deberá ser difundido a los trabajadores...”</i> |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>  |                                      |              |
| La falta de planificación en la difusión y socialización de este documento a los trabajadores, ha provocado no ponerlo en práctica.  |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>   |                                      |              |
| La falta de delimitación de funciones y responsabilidades ocasiona ejercer responsabilidades compartidas, que no solo ocasionan pérdida de tiempo sino también la disolución de las responsabilidades.   |                                      |              |
| <b>CONCLUSIÓN:</b>   |                                      |              |
| El Manual de Funciones desactualizado y el no socializarlo ha ocasionado que los trabajadores no le den la debida importancia y por ende desarrollen sus actividades solamente basados en su experiencia y necesidades del puesto de trabajo.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>  |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>  |                                      |              |
| Disponer al encargado del área administrativa, actualizar y poner en conocimiento y disposición del personal el Manual de Funciones de la empresa, donde contraerá la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas.  |                                      |              |
| Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos del trabajo, la eficiencia y la calidad esperada.   |                                      |              |
|  | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

| <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>   |                                      |              |
|--|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco   | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana   | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>REGLAMENTO INTERNO</b>  |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>  |                                      |              |
| El personal no tiene conocimiento del Reglamento Interno y al momento de la contratación del personal no se les proporciona por escrito.   |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>   |                                      |              |
| El Reglamento Interno de la empresa debe ser del total conocimiento de los empleados para estar al corriente de cuáles son sus deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones a cumplir para no estar sujetos a sanciones. Se ha inobservado el Art. 7 Difusión del Reglamento Interno de Trabajo, que manifiesta lo siguiente:<br><i>“...La empresa como empleadora está obligada a difundir el presente Reglamento, para lo cual deberá entregar un ejemplar impreso a cada uno de los trabajadores...”</i> |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>  |                                      |              |
| El no proporcionarle a los trabajadores al momento de su contratación el reglamento, además de no conocer las necesidades que se den en Industrial Marco.  |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>   |                                      |              |
| Que se dé el incumplimiento de las normas plasmadas en el reglamento interno por desconocimiento total o parcial, además de no estar utilizando adecuadamente los recursos de la empresa.  |                                      |              |
| <b>CONCLUSIÓN:</b>   |                                      |              |
| El Reglamento interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento que deberían tener para saber sus deberes, derechos y obligaciones.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>  |                                      |              |
| <b>El Gerente Propietario</b>  |                                      |              |
| Actualizará conjuntamente con sus Directivos el Reglamento Interno y entregar un ejemplar a cada uno de los trabajadores de la empresa para que tengan conocimiento de este reglamento y cumplirlo a cabalidad.  |                                      |              |
|  | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

## HOJA DE HALLAZGOS

|   |                                      |              |
|---|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco  | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana  | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS SUPERVISORES Y EL PERSONAL</b>   |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>   |                                      |              |
| Cuando se toma una decisión relevante en la empresa no se informa adecuadamente a todo el personal, sino al momento de que existen problemas.   |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>  |                                      |              |
| La falta de comunicación entre los directivos y el personal ha ocasionado que se inobserve el Art. 31 Garantías y Derechos de los trabajadores del Reglamento Interno del Trabajo que manifiesta lo siguiente: “...Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana, además dar una solución justa a las problemáticas existentes conjuntamente con los trabajadores, por medio de una explicación razonada...” |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>   |                                      |              |
| No se dan reuniones de trabajo con el personal y los directivos de la empresa, solo se dan indicaciones semanales de actividades.   |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>  |                                      |              |
| Se puede dar lugar a decisiones erróneas por la premura del tiempo.   |                                      |              |
| <b>CONCLUSIÓN:</b>  |                                      |              |
| No se realiza reuniones de trabajo permanentes con los trabajadores para dar a conocer novedades que se den en la empresa mediante un informe.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>   |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>   |                                      |              |
| Deberá informar a los empleados de la empresa sobre las decisiones tomadas y a la vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes de que existan problemas.  |                                      |              |
| Deberá establecer herramientas de comunicación interna y elaborar un cronograma de reuniones con el personal de todas las áreas que conforman la empresa para dar a conocer novedades y resultados de la organización, para el logro de sus objetivos   |                                      |              |
|   | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

| <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  |                                      |              |
|---|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco  | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana  | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>FLUJOGRAMAS</b>  |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>   |                                      |              |
| No aplican flujogramas en la empresa en los que se detalle los pasos y procedimientos a seguir con la respectiva documentación y personas responsables. Ya que no existe un formato escrito sino que se conocen los procedimientos a seguir de forma verbal.  |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>  |                                      |              |
| El Manual de Auditoria de Gestión indica que”.... <i>Los flujogramas son el método más técnico para evaluar, permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada facilitando la ausencia de controles...</i> ”, donde podemos determinar la importancia de la aplicación de los flujogramas para aumentar la efectividad en los procesos existentes. |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>   |                                      |              |
| Se considera no indispensable para la empresa porque se desconoce sobre la aplicación de los flujogramas como herramienta indispensable para evaluar la gestión mediante los controles de los procesos que se llevan en la empresa.   |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>  |                                      |              |
| El personal que ingresa a la empresa no conoce los procedimientos a seguir, por ende no se optimiza recursos y se retrasa las operaciones.  |                                      |              |
| <b>CONCLUSIÓN:</b>  |                                      |              |
| No se aplican flujogramas en la empresa para identificar los procesos que se realizan de forma detallada, clara y concreta que permita efectuar el seguimiento lógico y ordenado y facilite la identificación o ausencia de controles.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>   |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>   |                                      |              |
| Se deberá aplicar flujogramas que permitan describir objetivamente las áreas relacionadas de la empresa, siguiendo la secuencia lógica y ordenada identificando funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.  |                                      |              |
|   | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

## HOJA DE HALLAZGOS

|   |                                      |              |
|---|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco  | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana  | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>   |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>   |                                      |              |
| La confiabilidad de los estados financieros no tienen la seguridad esperada; debido a que la empresa no cuenta con un paquete contable que le permita obtener la información financiera de manera rápida y confiable, y por ende no brinda las garantías deseadas.  |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>  |                                      |              |
| Se ha inobservado el Artículo 21 de la Ley de Régimen Tributario Interno que manifiesta lo siguiente "...Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, según el caso. Las entidades financieras así como los organismos del sector público o privado que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las entes, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios..."", serán aporte como herramienta indispensable para la correcta toma de decisiones. |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>   |                                      |              |
| La contadora realiza su trabajo desde la ciudad de Quito, de acuerdo a la información organizada y recopilada por los auxiliares de contabilidad y las decisiones del Gerente.  |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>  |                                      |              |
| Se puede alterar la información financiera al preparar anexos, balances, por no existir la persona responsable del área contable dentro de la empresa.  |                                      |              |
| <b>CONCLUSION:</b>  |                                      |              |
| La Empresa no cuenta contadora dentro de la empresa que de las soluciones de forma oportuna además no cuenta con un paquete contable que brinde las garantías necesarias para la correcta toma de decisiones.   |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>   |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>   |                                      |              |
| Deberá implementar un eficiente paquete contable para que genere la información financiera de manera confiable, eficiente, eficaz y oportuna de acuerdo a las necesidades de la empresa.  |                                      |              |
| Debe contratar un contadora dentro de la provincia que de soluciones inmediatas.  |                                      |              |
|   | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

## HOJA DE HALLAZGOS

|  |                                      |              |
|--|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco   | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana   | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>INDICADORES</b>   |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>  |                                      |              |
| Industrial Marco no aplica indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa como son de eficiencia, eficacia y economía.   |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>   |                                      |              |
| Se ha inobservado la norma 110-04: Indicadores de Gestión“... <i>Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública o privada, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos...</i> ”, el aplicarlos optimizará la gestión de la empresa a todas sus áreas. |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>  |                                      |              |
| La falta de planificación, organización y desconocimiento del uso de los indicadores como elemento esencial para medir el desempeño dentro de la empresa.  |                                      |              |
| <b>EFEECTO:</b>  |                                      |              |
| La determinación de la situación verdadera de la empresa se puede tomar decisiones inadecuadas y la mala utilización de los recursos económicos, materiales y humanos.   |                                      |              |
| <b>CONCLUSION:</b>   |                                      |              |
| No se aplican indicadores de Gestión en la empresa, que permitan medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos; donde puedan indicar posibles desviaciones con respecto a la administración.   |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>  |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>  |                                      |              |
| Deberá conjuntamente con sus Directivos aplicar indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos tanto en la eficiencia, eficacia y economía, mediante la aplicación de indicadores.   |                                      |              |
|  | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

| HOJA DE HALLAZGOS   |                                      |              |
|---|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco  | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana  | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| REGISTRO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA   |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>   |                                      |              |
| Las transacciones y hechos contables no se registran al momento de su ocurrencia y no se procesan de forma inmediata.   |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>  |                                      |              |
| Se ha inobservado el Artículo 21 de la Ley de Régimen Tributario Interno "...La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de Situación financiera...", de esta forma se registrara oportunamente la transacciones económicas. |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>   |                                      |              |
| Retraso de documentos y consolidación de la información, el personal encargado no registra a tiempo la información proporcionada.   |                                      |              |
| <b>EFECTO:</b>  |                                      |              |
| No se proporciona la información financiera al momento en que se solicita y se involucra al mal uso de los recursos de la empresa dando lugar al retraso de las operaciones.  |                                      |              |
| <b>CONCLUSION:</b>  |                                      |              |
| La información no es procesada al momento en que se genera, de esta manera retrasa el trabajo en el área financiera y evita obtener una información veraz, oportuna y confiable.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>   |                                      |              |
| <b>A la Contadora</b>   |                                      |              |
| Deberá registrar el hecho al momento en que se realice el hecho contable para así evitar inconvenientes y obtener una correcta consolidación de la información al momento que se requiera.  |                                      |              |
|   | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

| HOJA DE HALLAZGOS  |                                      |              |
|--|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco   | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana   | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL</b>  |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>  |                                      |              |
| No se capacita, ni se evalúa constantemente al personal de la empresa en cada una de las áreas en las que se desempeñan.   |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>   |                                      |              |
| <p>Todo el personal se debe capacitar en forma constante y progresiva ya que están en contacto directo con los usuarios. Esta capacitación debe ser en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. Por lo tanto se ha inobservado el Art. 16 Capacitación e Inducción del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, que manifiesta lo siguiente:</p> <p><i>“...Antes de inicios de sus labores, todo nuevo trabajador cumplirá con el proceso de inducción para su puesto de trabajo así como también deberán ser capacitados de acuerdo a su área de trabajo de manera constante...”</i></p> |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>  |                                      |              |
| La Falta de cumplimiento al Reglamento de Control Interno y la no aplicación del procedimiento de Inducción.   |                                      |              |
| <b>EFFECTO:</b>  |                                      |              |
| Trabajadores con un bajo conocimiento para el desarrollo de planes, programas y cumplimiento de sus funciones.   |                                      |              |
| <b>CONCLUSION:</b>   |                                      |              |
| La inexistencia de un análisis de la situación de los trabajadores y la no elaboración de un plan anual de Capacitación da lugar a que no exista efectividad en el desempeño de las funciones, bajo conocimiento para el desarrollo de planes y programas y desconocimiento de los principales reglamentos, leyes, misión, visión, de la empresa.  |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>  |                                      |              |
| <b>Al Gerente Propietario</b>  |                                      |              |
| Solicitar al encargado del área administrativa un análisis situacional de los trabajadores y elaborar un Plan de Capacitación anual, enfocado a las necesidades de cada trabajador, con respecto al desempeño de las funciones según el cargo.   |                                      |              |
| <b>Al encargado de Área Administrativa.</b>  |                                      |              |
| Realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores y elaborar un Plan Anual de Capacitaciones según las necesidades de cada trabajador.   |                                      |              |
|  | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

## HOJA DE HALLAZGOS

|   |                                      |              |
|---|--------------------------------------|--------------|
| <b>EMPRESA:</b> Industrial Marco  | <b>CIUDAD:</b> Francisco de Orellana |              |
| <b>PROVINCIA:</b> Orellana  | <b>FECHA:</b> 22 de abril de 2014    |              |
| <b>PRESUPUESTO</b>  |                                      |              |
| <b>CONDICIÓN:</b>   |                                      |              |
| En la empresa no existe un presupuesto estimado y proyectado para años posteriores, donde planifique sus costos, gastos e ingresos o rentas.  |                                      |              |
| <b>CRITERIO:</b>  |                                      |              |
| Se debe implementar la Norma 220-01: Responsabilidad de Control”... <i>En la formulación del presupuesto de las empresas del sector público y privado, se observarán los principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos...</i> ”, para una proyección de los gastos estimados vinculando a las áreas de especialización. |                                      |              |
| <b>CAUSA:</b>   |                                      |              |
| Poco interés en la coordinación y el beneficio futuro de la empresa, solo se trabaja al diario vivir sin una debida proyección, ni presupuesto.   |                                      |              |
| <b>EFFECTO:</b>   |                                      |              |
| No hay un control en el manejo de los recursos.   |                                      |              |
| <b>CONCLUSION:</b>  |                                      |              |
| La empresa no ha realizado un cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas, que se realiza en base al conocimiento acumulado de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios que están orientados hacia el futuro de acuerdo a lo planificado.   |                                      |              |
| <b>RECOMENDACIONES:</b>   |                                      |              |
| <b>A la Contadora</b>   |                                      |              |
| Deberá elaborar un presupuesto estimado o proyectado sobre los gastos y costos posteriores hacia una futura planificación.  |                                      |              |
|   | <b>FIRMA</b>                         | <b>FECHA</b> |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |
| <b>REVISADO POR:</b>  | L.E.C.S                              | 2014/04/22   |

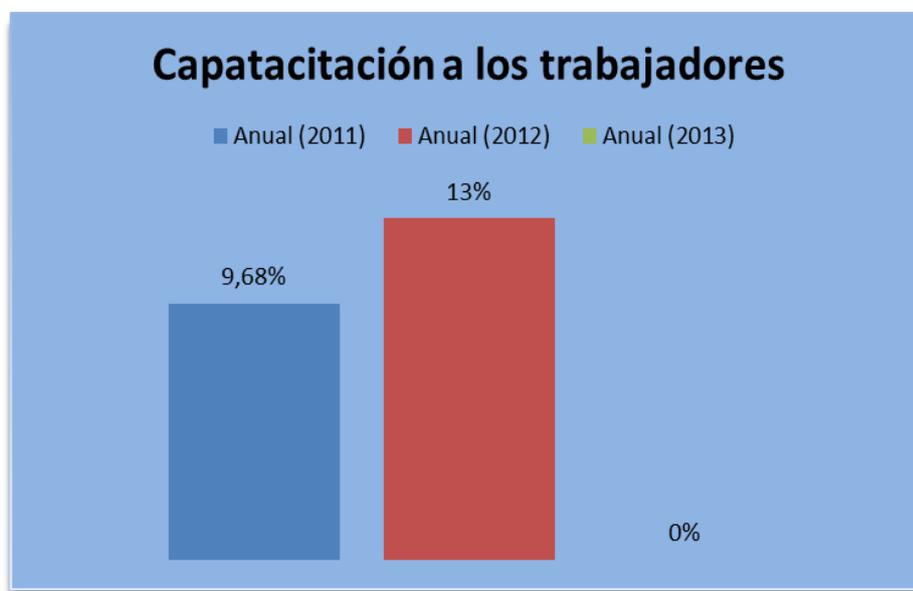
**HOJA DE INDICADORES**

|  |                                  |                       |                          |
|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  |                                  |                       |                          |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 213   |                                  |                       |                          |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO   |                                  |                       |                          |
| <b>INDICADOR:</b> % de evaluación de desempeño a los trabajadores (Eficiencia) |                                  |                       |                          |
| <b>FÓRMULA:</b>  | E=(Ejecutado /planificado) x100  |                       |                          |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>   | Número de trabajadores evaluados |                       |                          |
| <b>FRECUENCIA</b>  | <b>anual (2011)</b>              | <b>anual (2012)</b>   | <b>anual (2013)</b>      |
| <b>Nº DE TRAB.</b>   | 31                               | 31                    | 31                       |
| <b>FUENTE</b>  | Evaluaciones                     | Evaluaciones          | Evaluaciones             |
| <b>CÁLCULO</b>   | $E=(12/31)X100$                  | $E=(6/31)X100$        | $E=(9/31)X100$           |
| <b>RESULTADO</b>   | 38,71%                           | 19%                   | 29,03%                   |
| <b>BRECHA</b>  | BRECHA= -<br>100% - 38,71%       | BRECHA=<br>100% - 19% | BRECHA=<br>100% - 29,03% |
| <b>RESULTADO</b>   | 61,29%                           | 81%                   | 70,97%                   |



|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/05   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/05   |

| HOJA DE INDICADORES              |  |                                  |                                  |
|----------------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>      |  |                                  |                                  |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 2013      |  |                                  |                                  |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO |  |                                  |                                  |
| <b>INDICADOR:</b>                | % de Capacitaciones a los trabajadores (Eficiencia)      |                                  |                                  |
| <b>FÓRMULA:</b>                  | $E = (\text{Ejecutado} / \text{planificado}) \times 100$ |                                  |                                  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>         | Número de trabajadores capacitados                       |                                  |                                  |
| <b>FRECUENCIA</b>                | <b>anual (2011)</b>                                      | <b>anual (2012)</b>              | <b>anual (2013)</b>              |
| <b>N° DE TRAB.</b>               | 31   | 31                               | 31                               |
| <b>FUENTE</b>                    | Archivo permanente de la empresa                         | Archivo permanente de la empresa | Archivo permanente de la empresa |
| <b>CÁLCULO</b>                   | $C = (3/31) \times 100$                                  | $C = (4/31) \times 100$          | $C = (0/31) \times 100$          |
| <b>RESULTADO</b>                 | 9,68%  | 13%                              | 0%                               |
| <b>BRECHA</b>                    | BRECHA = 100% - 9,68%                                    | BRECHA = 100% - 13%              | BRECHA = 100% - 0%               |
| <b>RESULTADO</b>                 | 90,32%   | 87,10%                           | 100%                             |



|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/05 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/05 |

| HOJA DE INDICADORES              |  |                           |                          |
|----------------------------------|--|---------------------------|--------------------------|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>      |  |                           |                          |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 2013      |  |                           |                          |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO |  |                           |                          |
| <b>INDICADOR:</b>                | % de reclamos recibidos por el cliente externo (Eficacia)                |                           |                          |
| <b>FÓRMULA:</b>                  | $E = (\text{Reclamos recibidos} / \text{Población atendida}) \times 100$ |                           |                          |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>         | Número reclamos  |                           |                          |
| <b>FRECUENCIA</b>                | <b>Año 2011</b>  | <b>Año 2012</b>           | <b>Año 2013</b>          |
| <b>POBLACIÓN ATENDIDA</b>        | 256  | 321                       | 368                      |
| <b>FUENTE</b>                    | Registro de los clientes   | Registro de los clientes  | Registro de los clientes |
| <b>CÁLCULO</b>                   | $R = (17/256) \times 100$  | $R = (14/321) \times 100$ | $R = (9/368) \times 100$ |
| <b>RESULTADO</b>                 | 6,64%  | 4,36%                     | 2,45%                    |
| <b>BRECHA</b>                    | BRECHA= 100% - 6,64%   | BRECHA= 100% - 4,36%      | BRECHA= 100% - 2,45%     |
| <b>RESULTADO</b>                 | 93,36%   | 95,64%                    | 97,55%                   |



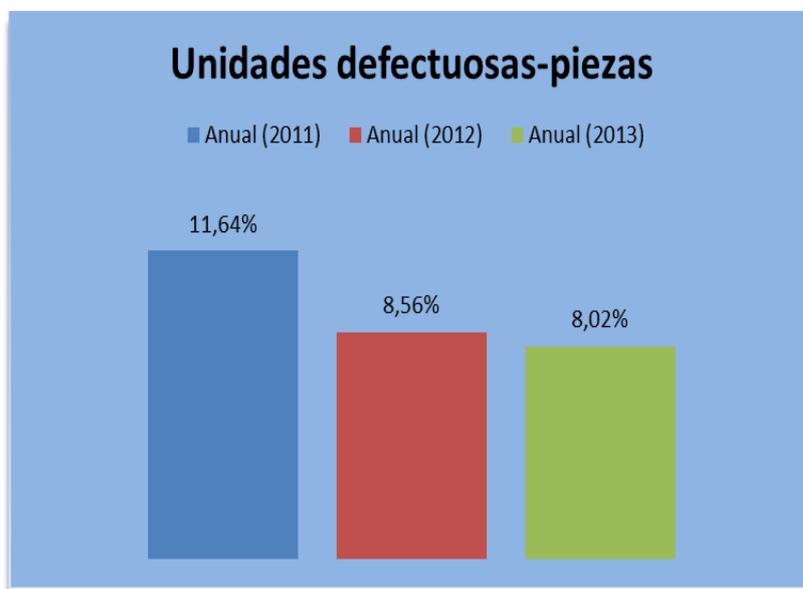
|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/05 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/05 |

| HOJA DE INDICADORES              |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>      |  |  |  |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 2013      |  |  |  |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO |  |  |  |
| <b>INDICADOR:</b>                | Gasto nómina trabajadores contrato indefinido (Económico)  |  |  |
| <b>FÓRMULA:</b>                  | E=(Gasto total de Nómina de trabajadores contrato indefinido / Gasto total de trabajadores por nómina) |  |  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>         | Gasto anual nómina   |  |  |
| <b>FRECUENCIA</b>                | <b>Año 2011</b>  | <b>Año 2012</b>                        | <b>Año 2013</b>                        |
| <b>Gasto Nómina</b>              | \$172.530  | \$185.026                              | \$245.300                              |
| <b>FUENTE</b>                    | Planilla de pago de sueldos y salarios   | Planilla de pago de sueldos y salarios | Planilla de pago de sueldos y salarios |
| <b>CÁLCULO</b>                   | R=(\$108.000/\$172530)<br>X100   | R=(\$139.320/\$185026)<br>X 100        | R=(\$184.800/\$245300)<br>X100         |
| <b>RESULTADO</b>                 | 62,6%  | 75,30%                                 | 75,34%                                 |
| <b>BRECHA</b>                    | BRECHA= 100% -<br>62,6%  | BRECHA= 100% -<br>75,30%               | BRECHA= 100% -<br>75,34%               |
| <b>RESULTADO</b>                 | 37,4%  | 24,70%                                 | 24,66%                                 |



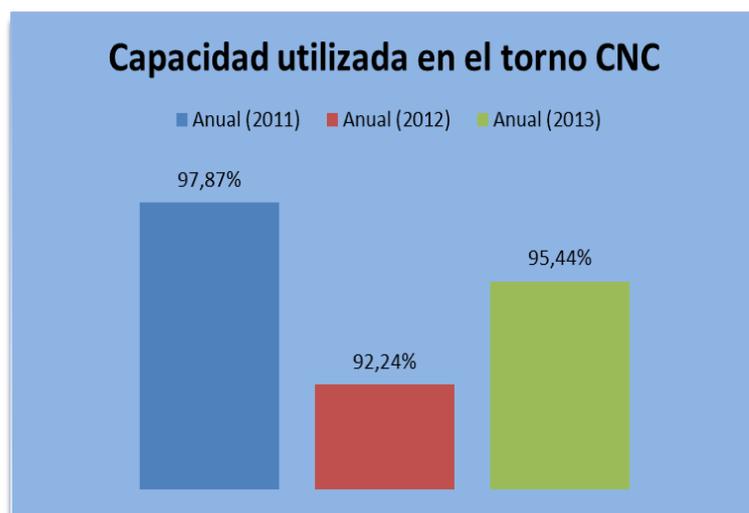
|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/05   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/05   |

| HOJA DE INDICADORES              |   |                                       |                                       |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>      |   |                                       |                                       |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 213       |   |                                       |                                       |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO |   |                                       |                                       |
| <b>INDICADOR:</b>                | % de Unidades defectuosas - piezas (Calidad)                              |                                       |                                       |
| <b>FÓRMULA:</b>                  | $E=(\text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) \times 100$ |                                       |                                       |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>         | Número Unidades (piezas)  |                                       |                                       |
| <b>FRECUENCIA</b>                | <b>Año 2011</b>   | <b>Año 2012</b>                       | <b>Año 2013</b>                       |
| <b>N° DE Unid.</b>               | 8765  | 10230                                 | 12250                                 |
| <b>FUENTE</b>                    | Base de datos de producción y calidad                                     | Base de datos de producción y calidad | Base de datos de producción y calidad |
| <b>CÁLCULO</b>                   | $R=(1020/8765) \times 100$  | $R=(876/10230) \times 100$            | $R=(982/12250) \times 100$            |
| <b>RESULTADO</b>                 | 11,64%  | 8.56%                                 | 8,02%                                 |
| <b>BRECHA</b>                    | BRECHA= 100% - 11,64%   | BRECHA= 100% - 8,56%                  | BRECHA= 100% - 8,02%                  |
| <b>RESULTADO</b>                 | 88,36%  | 91,44%                                | 91,98%                                |



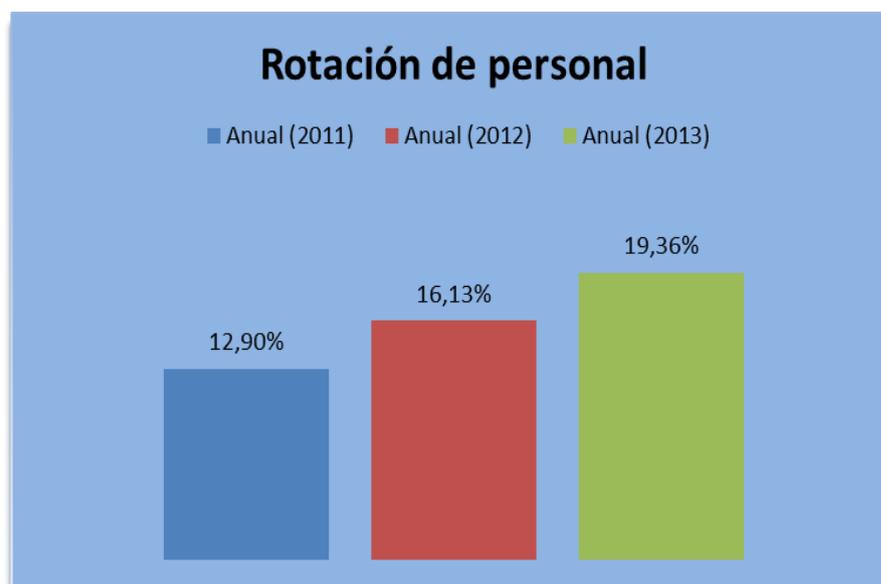
|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014/04/05   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014/04/05   |

| HOJA DE INDICADORES                      |  |                                       |                                       |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| AUDITORÍA DE GESTIÓN                     |  |                                       |                                       |
| PERIODO: 2011 a 213                      |  |                                       |                                       |
| EMPRESA: INDUSTRIAL MARCO                |  |                                       |                                       |
| <b>INDICADOR:</b>                        | % de Capacidad Utilizada (Productividad)                                 |                                       |                                       |
| <b>FÓRMULA:</b>                          | $P=(\text{Producción real} / \text{Capacidad de producción}) \times 100$ |                                       |                                       |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>                 | Capacidad utilizada en el torno CNC                                      |                                       |                                       |
| FRECUENCIA                               | Año 2011   | Año 2012                              | Año 2013                              |
| <b>CAP. DE PRODUCCIÓN ESTANDARIZADA.</b> | 60.000   | 60.000                                | 60.000                                |
| <b>FUENTE</b>                            | Base de datos de producción y calidad                                    | Base de datos de producción y calidad | Base de datos de producción y calidad |
| <b>CÁLCULO</b>                           | $P=(58720/60.000) \times 100$  | $P=(55341/60.000) \times 100$         | $P=(57262/60.000) \times 100$         |
| <b>RESULTADO</b>                         | 97,87%   | 92,24%                                | 95,44%                                |
| <b>BRECHA</b>                            | BRECHA= 100% - 97,87%  | BRECHA= 100% - 92,24%                 | BRECHA= 100% - 95,44%                 |
| <b>RESULTADO</b>                         | 2,13%  | 7,76%                                 | 4,56%                                 |



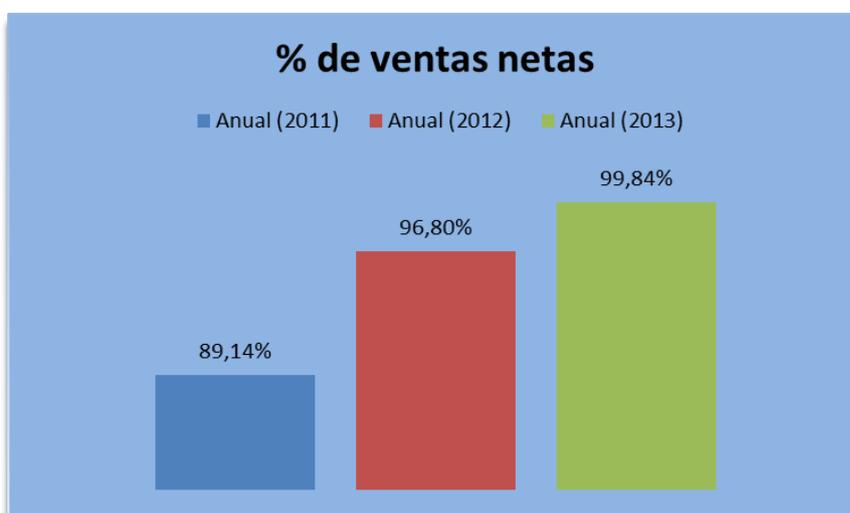
|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/05 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/05 |

| HOJA DE INDICADORES              |  |                           |                           |
|----------------------------------|--|---------------------------|---------------------------|
| <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>      |  |                           |                           |
| <b>PERIODO:</b> 2011 a 2013      |  |                           |                           |
| <b>EMPRESA:</b> INDUSTRIAL MARCO |  |                           |                           |
| <b>INDICADOR:</b>                | % de rotación de personal (Fuerza laboral)                         |                           |                           |
| <b>FÓRMULA:</b>                  | $P = (\text{Renuncias} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$ |                           |                           |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA:</b>         | Renuncias presentadas  |                           |                           |
| <b>FRECUENCIA</b>                | <b>Año 2011</b>  | <b>Año 2012</b>           | <b>Año 2013</b>           |
| <b>CAP. DE PRODUCCIÓN</b>        | 31   | 31                        | 31                        |
| <b>FUENTE</b>                    | Archivo de Recurso Humano  | Archivo de Recurso Humano | Archivo de Recurso Humano |
| <b>CÁLCULO</b>                   | $P = (4/31) \times 100$  | $P = (5/31) \times 100$   | $P = (6/31) \times 100$   |
| <b>RESULTADO</b>                 | 12,90%   | 16,13%                    | 19,36%                    |
| <b>BRECHA</b>                    | BRECHA= 100% - 12,90%  | BRECHA= 100% - 16,13%     | BRECHA= 100% - 19,36%     |
| <b>RESULTADO</b>                 | 87,10%   | 83,87%                    | 80,64%                    |



|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/05 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/05 |

| HOJA DE INDICADORES       |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| AUDITORÍA DE GESTIÓN      |  |  |  |
| PERIODO: 2011 a 213       |  |  |  |
| EMPRESA: INDUSTRIAL MARCO |  |  |  |
| INDICADOR:                | % de ventas netas (Productividad)                              |  |  |
| FÓRMULA:                  | $V=(\text{Ventas netas}/\text{Ventas proyectadas}) \times 100$ |  |  |
| UNIDAD DE MEDIDA:         | Ventas netas   |  |  |
| FRECUENCIA                | Año 2011   | Año 2012                               | Año 2013                               |
| VENTAS NETAS              | 500.000,00   | 550.000,00                             | 600.000,00                             |
| FUENTE                    | Estados financieros  | Estados financieros                    | Estados financieros                    |
| CÁLCULO                   | $V=(445.719,86/500.000,00) \times 100$                         | $V=(532.398,56/550.000,00) \times 100$ | $V=(599.016,90/600.000,00) \times 100$ |
| RESULTADO                 | 89,14%   | 96,80%                                 | 99,84%                                 |
| BRECHA                    | BRECHA= 100% - 89,14%  | BRECHA= 100% - 96,80%                  | BRECHA= 100% - 99,84%                  |
| RESULTADO                 | 10,86%   | 3,20%                                  | 0,16%                                  |



|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014/04/05 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014/04/05 |

## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

### “EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”

**PERÍODO:** Periodo comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre de 2013.

**OBJETIVO:**

- Elaborar el informe de Auditoría de la Gestión

| Nº | PROCEDIMIENTO   | REF. P/T     | RESPONSABLE | FECHA      |
|----|---|--------------|-------------|------------|
| 01 | Borrador del informe :<br><br>Carta de lectura para el Borrador del Informe | <b>CR</b>    | L.E.C.S     | 2014/07/15 |
| 02 | Lectura del Borrador del Informe<br>(acta de los presentes)                 | <b>PA/CR</b> | L.E.C.S     | 2014/07/15 |
| 03 | Entrega del Informe Final   | <b>IF</b>    | L.E.C.S     | 2014/07/15 |

|                | INICIALES | FECHA      |
|----------------|-----------|------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S   | 2014-07-15 |
| Revisado por:  | L.E.C.S   | 2014-07-15 |

**Nro. 002 OF.C&A-2014**

**ASUNTO: Carta de invitación para la lectura del Borrador de Informe.**

Orellana, 15 de julio de 2014.

Señor.

Marco Antonio Santillán Garay.

**PROPIETARIO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO.**

Presente.-

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión, bajo la utilización del Método COSO con la aplicación de cuestionarios de control interno y observación directa, a la Empresa Industrial Marco del año 2013.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la organización.

Atentamente,

|                | <b>INICIALES</b> | <b>FECHA</b> |
|----------------|------------------|--------------|
| Elaborado por: | L.E.C.S          | 2014-07-15   |
| Revisado por:  | L.E.C.S          | 2014-07-15   |

Sra. Ligia Elena Cabrera Sánchez

**AUDITORA C&A**

**Acta de conferencia final para la lectura del borrador de informe de la Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Marco, por el período comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre de 2013**

| NOMBRES                            | CARGO QUE DESEMPEÑA | Nº DE CÉDULA | FIRMA |
|------------------------------------|---------------------|--------------|-------|
| SANTILLAN GARAY MARCO ANTONIO      | GERENTE / AFINES    | 1726995507   |       |
| ARCE ZUBIZARRETA ERICK             | PRESIDENTE / AFINES | 0201436003   |       |
| BEDON CASTILLO LUIS ALEJANDRO      | SUPERVISOR          | 1715099196   |       |
| CISNEROS CESPEDES CESAR RODRIGO    | SUPERVISOR          | 1721809257   |       |
| BAUTISTA BARRERA HENRY FERNANDO    | TORNERO EN GENERAL  | 1203875149   |       |
| BAYAS AGUILAR FAUSTO EMILIO        | SOLDADOR EN GENERAL | 1306696541   |       |
| ANDRADE MENDOZA RAYMUNDO ELIEXER   | SOLDADOR EN GENERAL | 2200343040   |       |
| ARGUELLO BRONCANO RONALD OMAR      | TORNERO EN GENERAL  | 2100459896   |       |
| MAYANCELA MASQUI DIEGO ARMANDO     | TORNERO EN GENERAL  | 1713607081   |       |
| MOREIRA ORTIZ JAIME OSWALDO        | SOLDADOR EN GENERAL | 1716090848   |       |
| PAREDES BARRERA OCTAVIO GERMAN     | TORNERO EN GENERAL  | 1720613296   |       |
| PEÑAFIEL PARRAGA RENE ALFONSO      | TORNERO EN GENERAL  | 1500809494   |       |
| QUIÑONEZ ANGULO ROLANDO GUILLERMO  | TORNERO EN GENERAL  | 1712889854   |       |
| SANTILLAN GARAY DANIEL DAVID       | TORNERO EN GENERAL  | 1712039237   |       |
| SILVA YUNGA CLAUDIO JAVIER         | TORNERO EN GENERAL  | 2200051197   |       |
| VALLECILLA BENAVIDES TOMAS ENRIQUE | SOLDADOR EN GENERAL | 0801338732   |       |
| VIRACOCCHA CORTES YANDRE HERYENSON | TORNERO EN GENERAL  | 2200032486   |       |
| ZUÑIGA VERA BAYRON WLADIMIR        | TORNERO EN GENERAL  | 1204438186   |       |

# **INFORME FINAL**

---

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**“EMPRESA INDUSTRIAL MARCO”**

**PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DEL 2011  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA CABRERA & ASOCIADOS**

---

**Francisco de Orellana - Ecuador**

## INFORME FINAL

Orellana, 17 de julio de 2014

Señor.

Marco Antonio Santillán Garay.

**PROPIETARIO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL MARCO.**

Presente.-

De mi consideración:

He efectuado la auditoría de Gestión para medir el desempeño en la gestión de la Empresa Industrial Marco por el período comprendido entre el 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2013. El desarrollo de este trabajo tiene como propósito detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas para mejorar la gestión de la empresa.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Mi responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por la empresa, se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en la auditoría y a la normativa que la regula.

## INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### Identificación de la Empresa

La Empresa Industrial Marco, inicia sus operaciones en el año 2000, según el Registro Único de Contribuyentes, Personas Naturales, suscrito con el número 1712039237001, con el nombre comercial Industrial Marco y actividad principal servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria para obras de construcción (equipo caminero) y torno

- ✓ **Ruc:** 1712039237001
- ✓ **Actividad:** Servicios de torno, mantenimiento y reparación de maquinarias
- ✓ **Razón social:** Empresa Industrial Marco
- ✓ **Representante legal:** Sr. Marco Antonio Santillán Garay
- ✓ **Domicilio:** Km5½ vía a Lago Agrio, avenida Alejandro Labaka s/n, intersección lotización Rivera del Payamino, referencia junto a la compañía de transportes Ocaña.

### Servicios que ofrece la empresa

- ✓ Elaboración de piezas metálicas de diferentes geometrías.
- ✓ Construcción de equipos y unidades a petición del cliente.
- ✓ Montaje Industrial.
- ✓ Trabajo de manufactura.
- ✓ Programas de mantenimiento industrial.
- ✓ Bocetos.
- ✓ Modelos de cálculo.
- ✓ Catálogos y planos de piezas comerciales utilizadas.
- ✓

### Base legal principal

- ✓ Reglamento de Control Interno
- ✓ Código de Trabajo.

## **Misión**

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de partes y herramientas del sector industrial de la provincia de Orellana, trabajando siempre bajo parámetros de estandarización y normas establecidas.

## **Visión**

Constituirnos en una empresa competitiva que brinde servicios de calidad en el área industrial dentro de la provincia de Orellana y la región Amazónica.

## **Política de calidad**

Satisfacer los requerimientos del producto y servicios de los clientes externos e internos mediante el mejoramiento continuo de los procesos a través del trabajo en equipo con nuestra gente, proveedores y clientes.

## **Servicios generales**

- ✓ Elaboración de piezas metálicas de diferentes geometrías.
- ✓ Construcción de equipos y unidades a petición del cliente.
- ✓ Montaje Industrial.
- ✓ Trabajo de manufactura.
- ✓ Programas de mantenimiento industrial.
- ✓ Bocetos.
- ✓ Modelos de cálculo.
- ✓ Catálogos y planos de piezas comerciales utilizadas.

## **Tareas**

- ✓ Administrativa
- ✓ Torno y fresa
- ✓ Suelda eléctrica, MIG, TIC y oxiacetilénica
- ✓ Torno CNC

## **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

El Manual de Funciones de Industrial Marco no se encuentra actualizado, no está a disposición del personal, los trabajadores solo conocen las disposiciones y funciones a desempeñar de forma verbal. El Manual de Funciones debe ser socializado a los trabajadores desde el primer día de labores. Se ha inobservado el Art.6 Socialización del Manual de Funciones que manifiesta lo siguiente:”...La empresa como empleadora está obligada a socializar el Manual de Funciones, para lo cual deberá entregar un ejemplar impreso y deberá ser difundido a los trabajadores...”.

La falta de planificación en la difusión y socialización de este documento a los trabajadores, ha provocado no ponerlo en práctica. La falta de delimitación de funciones y responsabilidades ocasiona ejercer responsabilidades compartidas, que no solo ocasionan pérdida de tiempo sino también la disolución de las responsabilidades.

#### **Conclusión:**

El Manual de Funciones desactualizado y el no socializarlo a ocasionado que los trabajadores no le den la debida importancia y por ende desarrollen sus actividades solamente basados en su experiencia y necesidades del puesto de trabajo.

#### **Recomendaciones:**

##### **Al Gerente Propietario**

1. Disponer al encargado del área administrativa, actualizar y poner en conocimiento y disposición del personal el Manual de Funciones completo que contraerá la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas. Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos del trabajo, la eficiencia y la calidad esperada.

## **REGLAMENTO INTERNO**

El personal no tiene conocimiento del Reglamento Interno y al momento de la contratación del personal no se les proporciona por escrito.

El Reglamento Interno de la empresa debe ser del total conocimiento de los trabajadores para estar al corriente de cuáles son sus deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones a cumplir para no estar sujetos a sanciones. Por lo que se ha inobservado el Art. 7 Difusión del Reglamento Interno de Trabajo, que manifiesta lo siguiente:

*“...La empresa como empleadora está obligada a difundir el presente Reglamento, para lo cual deberá entregar un ejemplar impreso a cada uno de los trabajadores...”*

El no proporcionarle a los trabajadores al momento de su contratación el reglamento, además de no conocer las necesidades que se den en Industrial Marco, ha ocasionado que se dé el incumplimiento de las normas plasmadas en el reglamento interno por desconocimiento total o parcial, además de no estar utilizando adecuadamente los recursos de la empresa.

### **Conclusión:**

El Reglamento interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento que deberían tener para saber sus deberes, derechos y obligaciones.

### **Recomendaciones:**

#### **El Gerente Propietario**

2. Actualizar conjuntamente con el área administrativa el Reglamento Interno y entregar un ejemplar a cada uno de los trabajadores de la empresa para que tengan conocimiento de este reglamento y cumplirlo a cabalidad.

## **FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y EL PERSONAL**

Cuando se toma una decisión relevante en la empresa no se informa adecuadamente a todo el personal, sino al momento de que existen problemas.

La falta de comunicación entre los directivos y el personal ha ocasionado que se inobserve el Art. 31 Garantías y Derechos, de los trabajadores del Reglamento Interno del Trabajo que manifiesta lo siguiente:

*“...Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana, además dar una solución justa a las problemáticas existentes conjuntamente con los trabajadores, por medio de una explicación razonada...”*.

No se realizan reuniones de trabajo con el personal y directivos, solo se dan indicaciones semanales de las actividades lo que ocasiona se dé lugar a tomar decisiones erróneas por la premura del tiempo por la falta de una planificación adecuada.

### **Conclusión:**

No se realiza reuniones de trabajo permanentes para dar a conocer novedades que se den en la empresa mediante un informe.

### **Recomendaciones:**

#### **Al Gerente Propietario**

3. Deberá informar a los empleados de la empresa sobre las decisiones tomadas y a la vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes de que existan problemas.
4. Deberá establecer herramientas de comunicación interna y elaborar un cronograma de reuniones con el personal de todas las áreas que conforman la empresa para dar a conocer novedades y resultados de la organización, para el logro de sus objetivos.

## **FLUJOGRAMAS**

No se aplican flujogramas en la empresa en los que se detalle los pasos y procedimientos a seguir con la respectiva documentación y personas responsables. Ya que no existe un formato escrito sino que se conocen los pasos a seguir de forma verbal.

El Manual de Auditoria de Gestión Indica que”...*Los flujogramas son el método más técnico para evaluar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada facilitando la ausencia de controles...*”, donde podemos determinar la importancia de la aplicación de los flujogramas para aumentar la efectividad en los procesos existentes.

Se considera no indispensable para la empresa porque se desconoce la importancia sobre la aplicación de los flujogramas como herramienta necesaria para evaluar la gestión mediante los controles de procesos que se llevan.

El personal que ingresa a la empresa no conoce los procedimientos a seguir, por ende no se optimiza recursos y retrasa las operaciones.

### **Conclusión:**

No se aplican flujogramas en la empresa para indicar y los procesos que se realizan de forma detallada, clara y concreta que permita efectuar el seguimiento lógico y ordenado y que facilite la identificación o ausencia de controles.

### **Recomendaciones:**

#### **El Gerente Propietario**

5. Deberá aplicar flujogramas que permitan describir objetivamente las áreas relacionadas de la empresa, siguiendo la secuencia lógica y ordenada e identificando las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores

## **CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

La confiabilidad de los estados financieros no tienen la seguridad esperada; debido a que la empresa no cuenta con un paquete contable que le permita obtener la información financiera de manera rápida y confiable, y por ende no brinda las garantías deseadas.

Se ha inobservado el Artículo 21 de la Ley de Régimen Tributario Interno que manifiesta lo siguiente”...*Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, según sea el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público privado que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que servirán para fines tributarios...*”, como herramienta indispensable para la toma de decisiones.

La contadora realiza su trabajo desde la ciudad de Quito, de acuerdo a la información organizada y recopilada por los auxiliares de contabilidad y las decisiones del Gerente. Se puede alterar la información financiera al presentar anexos, balances, por no existir la persona responsable del área contable dentro de la empresa.

### **Conclusión:**

La Empresa no cuenta con una contadora dentro de la empresa que de soluciones de forma oportuna además no cuenta con un paquete contable que brinde las garantías necesarias para la correcta toma de decisiones.

### **Recomendaciones:**

#### **Al Gerente Propietario**

6. Deberá implementar un eficiente paquete contable para que genere la información financiera de manera confiable, eficiente, eficaz y oportuna de acuerdo a las necesidades de la empresa.
7. Deberá contratar una contadora dentro de la provincia que de soluciones inmediatas a las necesidades tributarias y financieras.

## **INDICADORES**

La Empresa Industrial Marco no aplica indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera y operativa como son de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Se ha inobservado la Norma 110-04: Indicadores de Gestión”...*Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública y empresa privada, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos...*”, al aplicarlos mejorara la gestión de la empresa a todas las áreas.

La falta de planificación, organización y desconocimiento de los indicadores como elemento esencial para medir el desempeño dentro de la empresa. La determinación de la situación verdadera de la empresa, se puede tomar decisiones inadecuadas y la mala utilización de los recursos económicos, materiales y humanos.

### **Conclusión:**

No se aplican indicadores de gestión, que permitan medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos; donde puedan indicar posibles desviaciones con respecto a la administración.

### **Recomendaciones:**

#### **Al Gerente Propietario**

8. Deberá conjuntamente con sus Directivos aplicar indicadores tales como son de eficiencia, eficacia y economía que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **REGISTRO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

Las transacciones y hechos contables no se registran al momento de su ocurrencia y no se procesan de manera inmediata.

Se ha inobservado el Artículo 21 de la Ley de Régimen Tributario Interno “... *La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de Situación Financiera...*”; de esta forma se registrara oportunamente las transacciones económicas.

Se obtiene el retraso de documentos y consolidación de la información, el personal encargado no registra a tiempo la información proporcionada.

No se proporciona la información financiera al momento en que se solicita y se involucra al mal uso de los recursos de la entidad dando lugar al retraso de las operaciones.

### **Conclusión:**

La información no es procesada al momento en que se genera, de esta manera retrasa el trabajo en el área financiera y evita obtener una información veraz, oportuna y confiable.

### **Recomendaciones:**

#### **A la Contadora**

9. Deberá registrar el hecho al momento que se genera la información contable para así evitar inconvenientes y obtener una correcta consolidación de la información al momento que se requiera.

## **CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL**

No se capacita, ni se evalúa constantemente al personal de la empresa en cada una de las áreas en las que se desempeñan.

Todo el personal se debe capacitar en forma constante y progresiva ya que están en contacto directo con los usuarios. Esta capacitación debe ser en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. Por lo tanto se ha inobservado el Art. 16 Capacitación e Inducción del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, que manifiesta lo siguiente:

*“...Antes de inicios de sus labores, todo nuevo trabajador cumplirá con el proceso de inducción para su puesto de trabajo así como también se deberá capacitar a todos los servidores de acuerdo a su área de trabajo de manera constante...”*

La Falta de cumplimiento a la Normativa vigente y la no aplicación del procedimiento de Inducción han ocasionado con un bajo conocimiento para el desarrollo de planes, programas y cumplimiento de sus funciones.

### **Conclusión:**

La inexistencia de un análisis de la situación de los trabajadores y la no elaboración de un plan anual de Capacitación da lugar a que no exista efectividad en el desempeño de las funciones, bajo conocimiento para el desarrollo de planes y programas y desconocimiento de los principales reglamentos, leyes, misión, visión, etc.

### **Recomendaciones:**

#### **Al Gerente Propietario**

10. Solicitar al encargado del área administrativa realizar un análisis situacional de los trabajadores y elaborar un Plan de Capacitación anual, enfocado a las necesidades de cada trabajador, con respecto al desempeño de las funciones según el cargo.

#### **Al encargado del Área Administrativa**

11. Realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores y elaborar un Plan Anual de Capacitaciones según las necesidades de cada trabajador.

## **PRESUPUESTO**

En la empresa no existe un presupuesto estimado y proyectado para años posteriores, donde planifique sus costos, gastos e ingresos o rentas. Para ello se debe implementar la Norma 220-01: Responsabilidad de Control”...*En la formulación del presupuesto de las empresas del sector público y privado, se observarán los principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos...*”, para una proyección de los gastos estimados vinculando a las áreas de especialización.

Existe poco interés en la coordinación y el beneficio futuro de la empresa, solo se trabaja al diario vivir sin una debida proyección, ni presupuesto. No hay un control en el manejo de los recursos económicos y materiales.

### **Conclusión:**

La empresa no ha realizado un cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas, que se realiza en base al conocimiento acumulado de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios que están orientados hacia el futuro de acuerdo a lo planificado.

### **Recomendaciones:**

#### **A la Contadora**

12. Deberá elaborar un presupuesto estimado o proyectado sobre los gastos y costos posteriores hacia un futuro debidamente planificado.

Atentamente,

Sra. Ligia Elena Cabrera Sánchez.

**AUDITORA C&A.**

## CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la investigación de la base teórica se pudo sustentar científicamente la auditoría de gestión, lo cual permitió tener un conocimiento claro para la aplicación de la misma.
- ✓ Se determinó las deficiencias relevantes dentro de la gestión a través de la aplicación de un diagnóstico a las áreas: administrativa, financiera y operativa, con la utilización de encuestas y entrevistas, lo cual sirvió como base para la ejecución de la Auditoría de Gestión y también para la evaluación del Reglamento Interno de la empresa.
- ✓ Se desarrolló la auditoría de gestión mediante la aplicación de sus fases que son; Conocimiento preliminar, planificación, ejecución y comunicación de resultados, donde se obtuvo los siguientes hallazgos: manual de funciones desactualizado, desconocimiento del reglamento interno, falta de comunicación entre los directivos y el personal, no se utilizan flujogramas, confiabilidad de la información financiera, no se aplican indicadores, registro de la información financiera, capacitación e inducción al personal y presupuesto estimado y proyectado.
- ✓ Se determinó la elaboración del informe de auditoría con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

## **RECOMENDACIONES**

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

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Blanco, Yanel. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. Bogotá. 2da edición. Ecoe Ediciones.
- ✓ Cepeda, Gustavo. (2009). *Auditoría y control interno*. Cali. Edit. Mc. Graw Hill.
- ✓ De La Peña, Alberto. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid. PARANINFO S.A. Primera Edición.
- ✓ Garzón, Carlos (2014). *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos*. Bogotá D.C.
- ✓ Maldonado, Milton. (2007). *Auditoría de Gestión*. Buenos Aires. Edit. Luz de América.
- ✓ Meigs, Walter. (1986). *Principios de Auditoria* .México. Editorial Diana.
- ✓ Whintington, Pany. (2005). *Principios de Auditoría*. México. Decimocuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

# ANEXOS

**ANEXOS 1:** Encuesta aplicada a los 31 trabajadores de la Empresa Industrial Marco.

**ENCUESTA**

FECHA:.....

- 1) ¿Se han realizado auditorías de gestión en su empresa?  
SI NO
- 2) ¿Cree Ud. que la elaboración de la auditoría de gestión aporte para la adecuada toma de decisiones?  
SI NO
- 3) ¿Cree Ud. que el desarrollo de la auditoría de gestión garantice la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos?  
SI NO
- 4) ¿Existe una planificación y difusión de objetivos en las actividades de la organización?  
SI NO
- 5) ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos?  
SI NO
- 6) ¿Su remuneración es cancelada a tiempo?  
SI NO
- 7) ¿Se ha brindado capacitaciones al personal en su sección de trabajo?  
SI NO
- 8) ¿Se dan indicaciones diarias por los supervisores o el área administrativa de la empresa?  
SI NO
- 9) ¿Las funciones que desempeñan se las indicaron cuando fue contratado?  
SI NO
- 10) ¿Utiliza todas las medidas de seguridad necesarias en su trabajo?  
SI NO

FIRMA

**ANEXOS 2:** Ruc de la Empresa Industrial Marco.

**IR2**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1712039237001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** SANTILLAN GARAY MARCO ANTONIO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

|   |                  |                |         |                |                          |            |
|---|------------------|----------------|---------|----------------|--------------------------|------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>   | 001              | <b>ESTADO:</b> | ABIERTO | <b>MATRIZ:</b> | <b>FEC. INICIO ACT.:</b> | 01/01/2000 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>  | INDUSTRIAL MARCO |                |         |                | <b>FEC. CIERRE:</b>      |            |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>  |                  |                |         |                |                          |            |
| SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.<br>FABRICACION DE ARTICULOS METALICOS.<br>FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS.<br>ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO DE TRATAMIENTO, REVESTIMIENTO Y OTROS TRATAMIENTOS ESPECIALES DE METALES Y ARTICULOS DE METAL: PINTURA, BRUÍDO, ESMERILADO, PERFORACION, PULIDO, SOLDADURA, TORNEADO, ETC.<br>SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.<br>SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS. |                  |                |         |                |                          |            |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>   |                  |                |         |                |                          |            |
| Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Calle: AV. ALEJANDRO LABAKA Número: SIN Intersección: LOTIZACION RIVERA DEL PAYAMINO Referencia: JUNTO A LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES OCAÑA Kilómetro: 3 Teléfono Domicilio: 062861121 Teléfono Trabajo: 062861004 Celular: 0997729748  |                  |                |         |                |                          |            |

|  |                |                |         |                         |                          |            |
|--|----------------|----------------|---------|-------------------------|--------------------------|------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>  | 002            | <b>ESTADO:</b> | CERRADO | <b>LOCAL COMERCIAL:</b> | <b>FEC. INICIO ACT.:</b> | 06/02/2008 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>   | MG TRANSPORTES |                |         |                         | <b>FEC. CIERRE:</b>      | 25/10/2010 |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>   |                |                |         |                         |                          |            |
| SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN FURGONETAS Y CAMIONETAS   |                |                |         |                         |                          |            |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>  |                |                |         |                         |                          |            |
| Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: BRISAS DEL PAYAMINO Calle: AV. ALEJANDRO LABAKA Número: SIN Intersección: LOTIZACION BRISAS DEL PAYAMINO Referencia: JUNTO A LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES OCAÑA Kilómetro: 5 Teléfono Trabajo: 062862364 Teléfono Domicilio: 062862351 |                |                |         |                         |                          |            |

**SRI** SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
DIRECCION REGIONAL NORTE

COD: 5006360 19 MAR. 2013

SERVICIOS TRIBUTARIOS  
ORELLANA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MDAQ131112 Lugar de emisión: FRANCISCO DE Fecha y hora: 19/03/2013 11:45:24

Página 2 de 2

### ANEXOS 3: Resolución de FADE.



ACREDITADA

**ESPOCH**  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### RESOLUCIÓN No. 241.CPEDA.FADE 2013

La Comisión de Planificación, Evaluación y Desarrollo Académico de la FADE en sesión ordinaria realizada el martes 26 de marzo de 2013,

#### CONSIDERANDO:

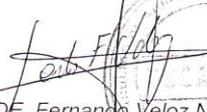
Que, se conoció el oficio s/n, suscrito por el economista Marco González, el **AVAL DEL ANTEPROYECTO DE TESIS**, titulada: **"Auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco en el período comprendido entre el 01 de enero del 2009 al 31 de diciembre de 2011"** de la aspirante **Ligia Elena Cabrera Sánchez**, de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado – Extensión Norte Amazónica; y,

Que, el inciso segundo del artículo 70 del Reglamento de Régimen Académico vigente señala: "...Este organismo designará el Tribunal que estará integrado por el asesor del anteproyecto en calidad de director y otro docente del área académica afín al tema para su análisis, éste en un plazo máximo de ocho (8) días calendario, presentará un informe que será conocido y de ser aprobado por el Consejo Directivo, se constituirá en el trabajo de graduación y dispondrá la matriculación del mismo..."

En base a los considerandos expuestos este Organismo, por unanimidad,

#### RESUELVE:

Nombrar Miembros del Tribunal, al economista Marco González, **DIRECTOR** e ingeniero Patricio Cevallos, **MIEMBRO**; que se encargarán del estudio y revisión del Anteproyecto de tesis titulada: **"Auditoría de gestión a la Empresa Industrial Marco en el período comprendido entre el 01 de enero del 2009 al 31 de diciembre de 2011"** de la aspirante **Ligia Elena Cabrera Sánchez**, de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado – Extensión Norte Amazónica, y; debiendo los miembros e interesada cumplir con lo que establece el artículo 70 del Reglamento de Régimen Académico.

  
Ing. MDE. Fernando Veloz Navarrete  
**DECANO**

Copia: CIADES, Estudiante

Adjunto: Documentación.

Yolanda B.