



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2016.

AUTORA:

LIZBETH MARGARITA TORRES ARROBO

Orellana – Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Lizbeth Margarita Torres Arrobo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA

Ing. Jessica Paola Cajas Guerra
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lizbeth Margarita Torres Arrobo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento, que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 07 de febrero de 2018

Lizbeth Margarita Torres Arrobo
C.C. 2200240022

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Vicente y Diana, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi esposo Kevyn Querido, por compartir momentos significativos conmigo y por estar siempre dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Mi profundo agradecimiento a mis hijos Aldair y Halaynd, quienes han sido mi motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar hacer un ejemplo para ellos

A mis hermanos Stiven, Tayson y Jhon, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos, palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en mi meta.

Lizbeth Margarita Torres Arrobo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Vicente Torres, mi MADRE, mi esposo, mis hijos, a mis hermanos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mi directora de tesis quién me ayudó en todo momento, Ing. Letty Elizalde y a la Ing. Jessica Cajas, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Lizbeth Margarita Torres Arrobo

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Auditoría	7
2.2.1.1 Definición	7
2.2.2 Auditoría de Gestión.....	8
2.2.2.1 Definición	8
2.2.2.2 Importancia	8
2.2.2.3 Objetivos.....	9

2.2.2.4	Alcance	10
2.2.2.5	Fases del proceso de Auditoría de Gestión	10
2.2.2.6	Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión	11
2.2.2.7	Hallazgos de Auditoría	16
2.2.2.8	Índices y Marcas de Auditoría	21
2.2.2.9	Riesgos de Auditoría.....	24
2.2.2.10	Indicadores de Gestión.....	25
2.2.2.11	Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión	30
2.2.3	Control Interno.....	32
2.2.3.1	Definición	32
2.2.3.2	Objetivos del Control Interno	32
2.2.3.3	Componentes	33
2.2.3.4	COSO II.....	35
2.2.3.5	Evaluación del Control Interno.....	37
2.2.4	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)	38
2.2.4.1	Definición	38
2.2.4.2	Clasificación	39
2.2.4.3	Descripción de las normas	40
2.3	MARCO CONCEPTUAL	44
2.4	IDEA A DEFENDER	46
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		47
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.3.1	Población	47
3.3.2	Muestra	48
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.4.1	Métodos	49
3.4.2	Técnicas	49
3.4.3	Instrumentos.....	50
3.5	RESULTADOS	50
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	65
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		66
4.1	TÍTULO	66

4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	66
4.2.1	Archivo Permanente	66
4.2.2	Archivo Corriente	74
4.2.2.1	Fase I: Familiarización y Planificación.....	77
4.2.2.2	Fase II: Evaluación del Control Interno.....	103
4.2.2.3	Fase III: Análisis de las Áreas Críticas	125
4.2.2.4	Fase IV: Comunicación de Resultados	140
4.2.2.5	Fase V: Monitoreo Estratégico	164
	CONCLUSIONES	170
	RECOMENDACIONES.....	171
	BIBLIOGRAFÍA	172
	ANEXOS	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión.....	12
Tabla 2: Ejemplos de índices de auditoría	22
Tabla 3: Ejemplos de marcas de auditoría	24
Tabla 4: Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera	31
Tabla 5: Comparación COSO I vs COSO II, aspectos fundamentales.....	36
Tabla 6: Perfil profesional	51
Tabla 7: Materiales y recursos de trabajo	52
Tabla 8: Control de recursos y bienes institucionales.....	53
Tabla 9: Cantidad de personal en la institución	54
Tabla 10: Funciones y procedimientos	55
Tabla 11: Cumplimiento de actividades	56
Tabla 12: Capacitación	57
Tabla 13: Control, seguimiento y evaluación de actividades	58
Tabla 14: Normativa Legal y Estructura organizacional	59
Tabla 15: Código de ética	60
Tabla 16: Incentivos a la ética profesional	61
Tabla 17: Políticas de cuidado ambiental	62
Tabla 18: Auditoría de Gestión.....	63
Tabla 19: Auditorías de Gestión anteriores	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión	11
Figura 2: Control de Gestión	26
Figura 3: COSO I vs COSO II.....	35
Figura 4: Proceso de evaluación el control interno.....	38
Figura 5: Estructura Organizacional	70
Figura 6: Ubicación	71
Figura 7: Estructura organizacional	157
Figura 8: Ubicación Transportes Pesados TransCoca S.A.	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil profesional	51
Gráfico 2: Materiales y recursos de trabajo	52
Gráfico 3: Control de recursos y bienes institucionales	53
Gráfico 4: Cantidad de personal en la institución.....	54
Gráfico 5: Funciones y procedimientos	55
Gráfico 6: Cumplimiento de actividades	56
Gráfico 7: Capacitación	57
Gráfico 8: Control, seguimiento y evaluación de actividades	58
Gráfico 9: Normativa Legal y Estructura organizacional	59
Gráfico 10: Código de ética.....	60
Gráfico 11: Incentivos a la ética profesional	61
Gráfico 12: Políticas de cuidado ambiental	62
Gráfico 13: Auditoría de Gestión.....	63
Gráfico 14: Auditorías de Gestión anteriores	64
Gráfico 15: Conocimiento de la Misión	100
Gráfico 16: Conocimiento de la Visión	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Guía para Entrevistas.....	174
--	-----

RESUMEN

La auditoría de gestión a la compañía de transportes pesados Transcoca S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2016, tiene como finalidad el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los recursos estimados en la empresa. Para el desarrollo de la auditoría se aplicó cuestionarios de control interno mediante el método del COSO III, se verificó el correcto uso de los recursos y de la gestión realizada, se revisó los procedimientos de la normativa legal y procesos que se realizan en la entidad y se aplicó indicadores de gestión lo que permitió identificar los siguientes hallazgos: desapego a las políticas institucionales, código de ética no formalizado, no se ha elaborado un manual de funciones, incumplimiento del perfil profesional, procedimientos de selección y capacitación al personal deficiente, incumplimiento de objetivos, falta de elaboración de la planificación estratégica, inexistencia de políticas ambientales, inexistencia de indicadores de gestión. Se recomienda supervisar periódicamente el funcionamiento del control interno, implementar una planificación estratégica, considerando una distribución adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales, realizar evaluaciones periódicas mediante indicadores de gestión, elaborar un manual de funciones, implementar procesos adecuados de selección y contratación y capacitación del personal, con el objetivo de contar con trabajadores competentes que dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de metas organizacionales.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <MANUAL DE FUNCIONES> <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTÓN)>

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The management auditing to the heavy transport company Transcoca S.A., of the Francisco de Orellana canton, Orellana Province, period 2016, deals with the improvement of levels of efficiency, effectiveness, economy, ethics and ecology of the resources estimated in the Company. For the auditing development internal control questionnaires were applied through the COSO III method: the correct use of resources and management was verified, the procedures of the legal regulations and processes carried out at the entity were reviewed and the management indicators were applied, which permitted to identify the following findings: disregard for institutional policies, non-formalized ethics code, the manual of functions has not been elaborated, non-compliance of the professional profile, deficient selection procedures and training of the staff, failure to meet objectives, lack of the elaboration of the strategic plan, lack of elaboration of environmental policies, lack of management indicators. It is recommended to periodically monitor the internal control functioning, to implement a strategic planning, considering an adequate distribution of human, financial and material resources, to perform periodic evaluations through management indicators, to develop a manual of functions, to implement adequate processes of selection, hiring and training of personnel with the aim of having competent workers who would target their efforts to the achievement of organizational goals.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT AUDITING> <INTERNAL CONTROL> <MANAGEMENT INDICATORS> <MANUAL OF FUNCTIONS> <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La empresa de transportes pesados “Transcoca S.A.” es una compañía que brinda servicios de transportes de material pesado, sean estos materiales de construcción, materia prima para empresas dedicadas a varias actividades económicas en el cantón Francisco de Orellana. La administración de la empresa ha identificado algunos inconvenientes de carácter administrativo dentro de la empresa, entre los cuales se destacan: el incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía debido al ineficiente uso de los recursos, e ineficientes procesos de selección y capacitación del personal que trabaja en la compañía. Considerando esta problemática se ha planteado la realización de una Auditoría de para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los recursos de la institución.

El contenido de cada uno de los capítulos que componen el presente documento, se describen a continuación:

Capítulo I: Describe el problema de investigación, planteamiento y formulación del problema, justificación, y los objetivos a alcanzar.

Capítulo II: Incluye los antecedentes investigativos, marco teórico y conceptual del proyecto. Se han considerado las siguientes temáticas: Auditoría, Auditoría de Gestión, Control Interno y NAGAS.

Capítulo III: Contienen el marco metodológico, el cual incluye: la modalidad y tipos de estudio, la población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos aplicados con objetivo de obtener información base para el desarrollo de la propuesta de investigación.

Capítulo IV: Describe el Marco Propositivo, es decir, el desarrollo de la auditoría de gestión, el cual incluye el informe de auditoría con los hallazgos identificados y recomendaciones de la auditora.

En las secciones de conclusiones y recomendaciones se incluyen las principales deducciones alcanzadas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la provincia de Orellana, son escasas las empresas del ámbito privado que realizan procesos de evaluación interna de manera t.-écnica y sustentada. Considerando el impacto económico que ha tenido la actual situación petrolera en la región oriente del país, varias empresas han cerrado, y las que se mantienen, tienen una situación financiera difícil.

La empresa de transportes pesados “Transcoca S.A.” es una compañía que brinda servicios de transportes de material pesado, sean estos materiales de construcción, materia prima para empresas dedicadas a varias actividades económicas en el cantón Francisco de Orellana, la compañía en la actualidad cuenta con una oficina para atención al cliente en el centro de la ciudad de Coca. La compañía tiene todos los permisos necesarios para su funcionamiento, así lo abaliza la documentación entregada por la entidad reguladora del transporte.

El administrador que labora en las oficinas de la compañía en la ciudad del Coca, en los últimos meses se ha identificado algunos inconvenientes de carácter administrativo dentro de la empresa, entre los cuales se destacan:

- ✓ Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía, debido al ineficiente uso de los recursos, tanto humanos como económicos.
- ✓ Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal que trabaja en la compañía, lo cual se hace evidente en el mal desempeño y cumplimiento de las actividades de los empleados.

Tomando en cuenta los problemas antes descritos se propone la realización de una revisión técnica a los procesos, normas y procedimientos administrativos con los que labora la compañía, mediante una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos, con la finalidad de mejorar su eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un proceso de Auditoría de Gestión a la compañía de transportes pesados Transcoca S.A. del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2016, en el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los recursos recursos estimados?

1.1.2 Delimitación del problema

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se llevará a cabo en la compañía de transportes pesados Transcoca S.A, la cual se encuentra ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, en las calles Simón Bolívar y Loja.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente propuesta se basará en el análisis de información del año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con una Auditoría de Gestión se examina en forma detallada cada aspecto operativo de una organización sea esta de carácter público o privada, permitiendo descubrir problemas y aspectos a mejorar en los procesos, a fin de cumplir las metas y objetivos planteados por las empresas. Su aplicación en la compañía de transportes pesados “Transcoca S.A” nos permitirá evaluar la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de cada una de las actividades administrativas y también la correcta utilización de los recursos de la misma.

Por medio de un proceso de Auditoría de Gestión nos permitirá evaluar el sistema de control interno de la compañía, para poder establecer sus niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología por medio de la aplicación del método COSO II.

Mediante este análisis se formularán recomendaciones generales, las mismas que serán puestas en conocimiento de los directivos de la compañía. La correcta aplicación de las

recomendaciones sugeridas permitirá tener un cambio positivo dentro de la compañía.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, en sus artículos 96 y 97, así como su Reglamento General en sus artículos 21 y 123, establecen la obligatoriedad de las empresas y cooperativas de transporte sean sujetos de auditoría interna y externa según sea el caso.

Se conoce de acuerdo lo indicado por los directivos que no existe ningún proceso de auditoría aplicado anteriormente en la compañía., lo cual nos brinda la factibilidad de la realización del proyecto de investigación. El administrador de la compañía ha manifestado el interés en los resultados del proyecto, por lo cual se brindara a la investigadora todas las facilidades e información que requiera para el desarrollo del proyecto.

Entre los beneficiarios principales del proceso de auditoría son el Administrador y quienes conforman toda la compañía. Para el desarrollo del proyecto se aplicarán cuestionarios y papeles de trabajo, mediante los cuales se recopilará la información necesaria para la elaboración del informe final de auditoría.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo 2016, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía de los recursos estimados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer el marco teórico-conceptual, mediante la aplicación de procesos de investigación bibliográfica y documental, para la determinación de los lineamientos que la sustentan y la planificación del proceso de auditoría.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno de la organización, para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía, mediante la aplicación

del método COSO II.

- ✓ Elaborar el informe de auditoría con recomendaciones, para la aplicación de medidas correctivas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En la investigación de Calapucha (2013) titulada “Auditoría de gestión a La Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Orellana, período 2011”, cuyo objetivo fue “evaluar la eficiencia, eficacia, economía así como la confiabilidad de las operaciones y el grado de cumplimiento de objetivos” (p. 121).

Dentro de los procesos metodológicos aplicados se encuentran: aplicación de cuestionarios de control interno, narrativa, la observación directa, la indagación, un análisis FODA y revisión de documentos bibliográficos. Mediante estas actividades se determinó la inexistencia de indicadores institucionales de gestión, falta de comunicación, inexistente planificación de capacitación de personal, entre otros hallazgos. Estos problemas fueron detallados en el informe de auditoría, mediante el cual se propone la solución de los mismos en base a un plan de mejoras.

Por otra parte, Morocho (2016) en su proyecto de titulación “Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012” propone “realizar una auditoría de gestión en la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente (...) para medir la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en que fueron utilizados los recursos de la institución” (p.6). Para su desarrollo se aplicaron varias técnicas, como: encuestas, observación y comparación, a fin de recabar información veraz y confiable.

Efectuó además un análisis situacional de la entidad, identificando debilidades y amenazas, y contrarrestando su nivel de impacto. Se evaluaron los procesos de control interno mediante la aplicación del COSO II a nivel administrativo, se elaboraron flujogramas de los procesos y se aplicaron indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento, detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría. Mediante

dicho informe, la autora aportó al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones, enfocándolo a la optimización de los recursos disponibles.

Finalmente, Aldaz (2015) en su trabajo titulado “Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013” planteó como objetivo el “realizar la Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMARKET (...) con la finalidad de aportar en la mejora de los procesos y toma de decisiones” (p.5). La autora aplicó las siguientes técnicas: encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno a través del método de COSO III; al evaluar los indicadores de nivel de confianza y riesgo, se encontraron en un nivel medio, siendo el nivel de confianza de 70,69% y el nivel de riesgo de 29,31%. Luego de haber realizado el análisis del cumplimiento e objetivos y metas planteadas la autora recomendó, mediante el informe final de auditoría, la implementación del manual de control interno, la implementación de manuales de funciones y cumplimientos de objetivos, creación de códigos de ética y valores, acordes a la normativa vigente y comunicados de organismos gubernamentales.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

2.2.1.1 Definición

Según Sandoval (2012) el término Auditoría se refiere al proceso de verificación de la confiabilidad y veracidad de la información financiera, administrativa y operacional; revisar que todas las operaciones de una compañía satisfagan los lineamientos, políticas y procedimientos bajo los cuales fueron planteados. La auditoría es un examen en el cual el auditor observa la exactitud, integridad y veracidad de los registros y documentos de una compañía pública o privada.

Puede definirse también como el proceso sistemático encargado de controlar, verificar e inspeccionar una determinada actividad, con la finalidad de contrastar una determinada información y sus documentos de respaldo, así como su adecuación a los criterios y normas pre-establecidas (Montaño H., 2015, p.7).

2.2.2 Auditoría de Gestión

2.2.2.1 Definición

La auditoría de gestión es un proceso que se puede aplicar a toda una institución o parte de ella, y se relaciona a sus objetivos específicos. Este tipo de auditoría persigue tres propósitos principales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejora. Por lo tanto la auditoría de gestión es un proceso que permite evaluar y examinar todas las actividades realizadas por una empresa u entidad (Armas, 2012).

Según Maldonado (2011) la define como una acción fiscalizadora, la cual se orienta a examinar y evaluar el control interno y la gestión, a fin de determinar si el desempeño de una entidad se ha realizado bajo los criterios y principios de: eficiencia, efectividad y economía (p.17). Dichos criterios se definen a continuación (Maldonado M. , 2011)

- **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** Se refiere al grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** Está relacionado a los términos y condiciones con los cuales se adquieren bienes y servicios, en cantidad y calidad apropiadas, así como en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ecología:** Se refiere al examen y evaluación del medio ambiente institucional, y su impacto.
- **Ética:** Se relaciona a la parte Filosófica, enmarcada en el ámbito de la moral.
(p. 23-24)

2.2.2.2 Importancia

La importancia de la auditoría de gestión radica en el control de la gestión de una empresa en sus distintos niveles, y el grado de efectividad frente a las metas y objetivos trazados.

En este sentido persigue el objetivo de establecer un control a la eficacia, eficiencia y economía de las empresas y organizaciones.

Su importancia se relaciona a la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, conocer a fondo el uso y control de los recursos personales y productivos, evaluarlos y, de ser necesario, modificarlos para mejorar el negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría de gestión le permite a la dirección de la empresa lograr una administración más eficaz, permitiendo establecer deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. Permite conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; es una herramienta que ayuda a asesorar a la gerencia y los guía en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

Cuando existen procesos de reorganización o reestructuración, o ante fluctuaciones del mercado o cambios legislativos, resulta adecuado efectuar una auditoría de gestión. Es una herramienta que permite tomar medidas correctivas cuando se producen diferencias entre la expectativa y los resultados. Se puede acudir a una auditoría de gestión si una empresa cae en gastos excesivos o ante el incumplimiento de proyectos. Realizarla con cierta periodicidad es útil para mantener un control regular sobre la empresa, permitiéndola crecer y consolidarse, optimizando el uso de los recursos.

2.2.2.3 Objetivos

Dentro de los objetivos principales de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes (Blanco, 2012, p. 403):

- Identificar lo adecuado en cuanto a la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos de operación y eficiencia de los mismos

- Comprobar que los recursos sean utilizados adecuadamente

2.2.2.4 Alcance

La auditoría de gestión examina en forma detallada los procesos operativos, administrativo y financieros de las instituciones, en tal virtud el alcance de este proceso se debe considerar los siguientes aspectos:

- Si la entidad consiguió los objetivos propuestos
- Medición del grado de confiabilidad
- Control de legalidad del fraude
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control

2.2.2.5 Fases del proceso de Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se desarrolla generalmente en cinco fases. La figura 1 muestra la interacción de cada una de ellas:

Fase I - Familiarización y Revisión de Legislación.- Su objetivo es familiarizarse con el entorno de la institución. Como resultado, el auditor tendrá actualizado el archivo permanente y poseerá la documentación requerida para la planificación del proceso de auditoría.

Fase II – Evaluación del Sistema de Control Interno.- Permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como calificar sus riesgos. En su desarrollo se aplican varios instrumentos, tales como: cuestionarios de control interno, hojas narrativas, flujo diagramación y matrices de calificación de riesgos basados en el marco COSO.

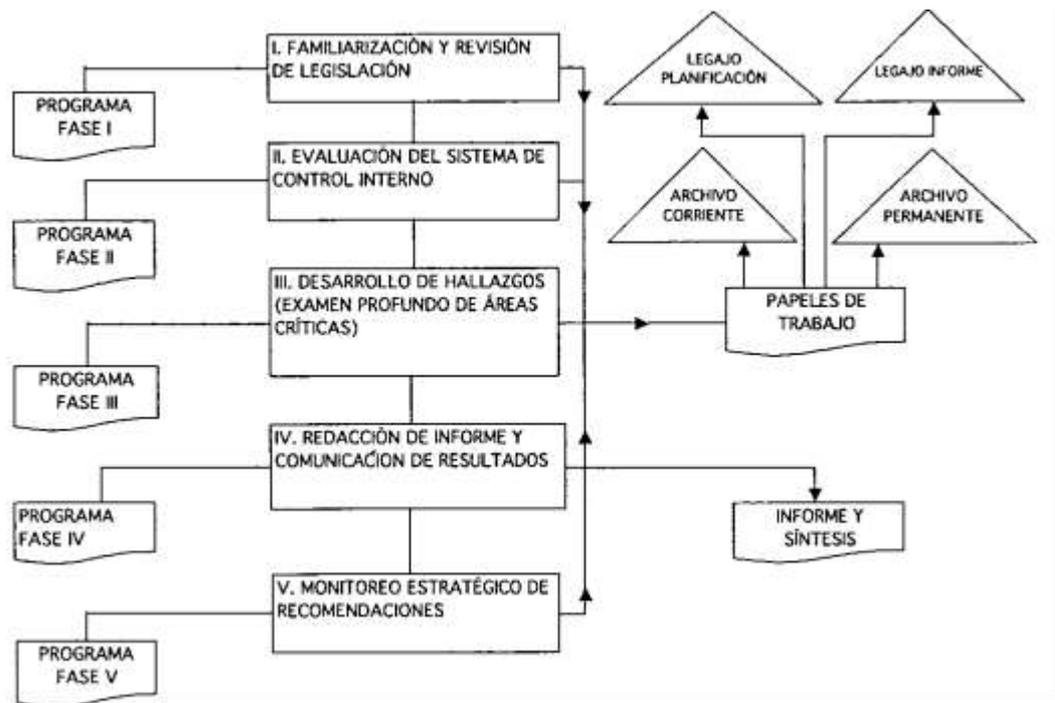


Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: (Maldonado, 2011, p. 29)

Fase III – Desarrollo de Hallazgos.- Se basa en un examen profundo a las áreas críticas de la organización, las cuales se identificaron en la fase anterior, a fin de obtener los hallazgos de auditoría. Dichos hallazgos se deben describir en base a los siguientes atributos: Condición, criterio, causa y efecto.

Fase IV – Redacción de Informe y Comunicación de Resultados.- En esta fase el auditor redacta un informe en el cual se comunican los hallazgos identificados a la entidad auditada. El auditor además incluirá sus recomendaciones para la solución de los problemas detectados.

Fase V – Monitoreo Estratégico de Recomendaciones.- En esta fase se plantean estrategias y un plan de trabajo, con el objetivo de que la entidad implante las recomendaciones del auditor.

2.2.2.6 Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar son principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas. Permiten el análisis de estos puntos débiles a fin de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro (la

imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones). Por tanto, en una auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser muy amplios. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, entre otros.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2).

Como parte de las técnicas de auditoría de gestión se consideran los siguientes:

Tabla 1: Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión

CLASIFICACIÓN	TÉCNICAS
Básicas	Entrevistas Cuestionarios Observación Documental Observación Directa
Cualitativas	Evaluación del estilo y calidad Estudio de las relaciones interdepartamentales Análisis del clima de trabajo Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada
Cuantitativas	Revisiones analíticas Análisis de superficies

	Indicadores de personal Evaluación de los recursos Análisis de flujos Técnicas de análisis económico
De Control	Implantación de un sistema de control Evaluación Seguimiento

Fuente: (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp.5-9)

Elaborado por: La Autora

A continuación, se describe el empleo de cada una de las técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp. 6-9):

TÉCNICAS BÁSICAS

- a) *Entrevistas:* Las entrevistas son instrumentos fundamentales en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, ya que permiten obtener la mayor cantidad posible de información e ideas no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.
- b) *Cuestionarios:* Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.
- c) *Observación documental:* Su principal objetivo es la recopilación de la información gráfica existente respecto al objeto de estudio. Permite la obtención de información de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- d) *Observación directa:* Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones,

relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.

CUANTITATIVAS

Las técnicas cuantitativas permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- a) *Revisiones analíticas*: Éstas permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b) *Análisis de superficies*: Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- c) *Indicadores de personal*: Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc.

Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal con sus datos personales es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas.

- d) *Evaluación de los recursos*: La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.
- e) *Análisis de flujos*: Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
- f) *Técnicas de análisis económico*: Estas técnicas incluyen, los procedimientos

de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Se basa en el cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos.

CUALITATIVAS

Las técnicas cualitativas están relacionadas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- a) *Evaluación del estilo y calidad:* Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
- b) *Estudio de las relaciones interdepartamentales:* Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- c) *Análisis del clima de trabajo:* El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.
- d) *Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada:* Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad,

debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

DE CONTROL

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- a) *Implantación de un sistema de control*: El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- b) *Evaluación*: Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- c) *Seguimiento*: Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

2.2.2.7 Hallazgos de Auditoría

Según Fernández (2006) la palabra hallazgo, dentro de la Auditoría de Gestión, se aplica a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, la cual debe

estructurarse en base a los atributos de condición, criterio, causa y efecto, y además según el interés de la entidad auditada.

Al describir un hallazgo el auditor primeramente debe indicar el título del hallazgo, luego los atributos, a la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

La evidencia que encuentra el auditor sobre el hallazgo debe ser organizada de manera que contenga los cuatro atributos del hallazgo de auditoría. Su redacción deberá realizarse en párrafos separados y rigiéndose al ordenamiento señalado en estos elementos (Maldonado H. , 2016):

Condición.- Se refiere a la realidad encontrada. Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente.

Según (Maldonado H., 2016, p.1) la “condición” se refiere a lo que es, lo que sucedió. Comunica los hechos que el auditor encontró y que indican que no se cumplió con las normas requeridas. Los objetivos de la auditoría determinarán el tipo de evidencia que se recogerá de manera que ésta pueda servir de base para afirmar el hecho. El auditor debe asegurarse de que la evidencia:

- Sea suficiente, idónea, pertinente y relevante;
- Que esté sustentada en trabajos completos; y,
- Sea objetiva. Cuando el auditor va a desarrollar el hallazgo comparará la condición (los hechos, lo que es) contra los criterios (lo que debe ser).

Criterio.- Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Se refiere a la norma estandarizada con la cual se evalúa la situación. Algunos ejemplos de criterios que sirven de referencia para evaluar son: leyes, reglamentos, cláusulas de contratos o convenios, instructivos, procedimientos, normas de control interno, principios de contabilidad, opinión de un experto o el juicio del auditor con base en sus conocimientos y experiencia. Los criterios varían de acuerdo con la exigencia de su cumplimiento. Hay dos clases de criterios (Maldonado H., 2016, pp.1, 2):

El Criterio Estándar es el de mayor fuerza. Ejemplos:

- Las Leyes
- Acuerdos
- Los reglamentos
- Normas, principios y guías de aplicación general
- Contratos
- Las metas y objetivos programáticos
- Planes de trabajo

Los criterios indirectos o implícitos

- Los conocimientos profesionales
- La experiencia
- El medio ambiente
- Las destrezas personales
- Las pruebas de mayor eficiencia y economía;
- El sentido común
- Los usos y costumbres

Cuando se haga referencia a disposiciones legales, comunicaciones, actas u otros documentos, es imperativo transcribir íntegramente los artículos, cláusulas contractuales o normas citadas.

Causa.- Qué originó la diferencia encontrada. Describe la razón fundamental por

la cual ocurrió la situación. (¿Por qué sucedió?). Es lo que motiva el incumplimiento el criterio. La determinación de la causa ayuda al auditor a desarrollar las recomendaciones de manera que sean efectivas para que las faltas no se repitan. Investigue la causa, pregúntela por escrito y obtenga la respuesta en igual forma, del porqué de lo sucedido. Ejemplos de Causas (Maldonado H., 2016, p.2):

- Inobservancia voluntaria o involuntaria de leyes o reglamentos
- Falta de planificación y organización
- Escasez de recursos humanos, materiales y financieros
- Supervisión inadecuada;
- Ausencia de comunicación de las decisiones y de las normas;
- Falta de eficiencia en el control interno;
- Inconsistencia en la aplicación de disposiciones legales y reglamentarias;
- Falta de adiestramiento del personal;
- Falta de instrucciones precisas;
- Guías inadecuadas, obsoletas, imprácticas, no divulgadas o divulgadas en forma inapropiada; Deshonestidad, descuido, negligencia o falta de interés por parte del personal
- Asignación indebida de responsabilidades

Efecto.- Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Se refiere al resultado observable o la consecuencia de no haber cumplido con uno o más criterios y lo que ello ha significado para la institución o el interés público. Si una situación examinada no tiene efectos negativos reales o potenciales sobre los objetivos programáticos, no hay hallazgo. En ocasiones no se pueden corroborar los efectos pasados, pero se puede identificar futuros efectos (potenciales). Si se identifica algún efecto potencial, el auditor realizará los

procedimientos necesarios para determinar si se incurrió en errores, irregularidades o actos ilegales, esto incluye, entre otros procedimientos, someter una consulta sobre la tipificación de delitos.

Los efectos sirven también para convencer a la entidad auditada de la necesidad de tomar medidas para implantar las recomendaciones formuladas al respecto. A continuación se citan algunos parámetros que permiten determinar los efectos en un hallazgo: Es necesario identificar la importancia del efecto, eficiencia, economía, efectividad son algunos parámetros para medir el efecto (Maldonado H., 2016, p.3).

Los efectos generalmente se expresan en términos cuantitativos como son:

- Dólares
- Unidades de tiempo (horas, minutos, días, semanas, meses)
- Unidades de producción
- Número de los procedimientos
- Procesos
- Transacciones.

Los efectos pueden estar dados por algunos de los siguientes ejemplos:

- Pérdida de ingresos
- Gasto Indebido
- Inefectividad en la realización del trabajo
- Inseguridad para juzgar si lo que se hace es lo propio o lo correcto
- Inefectividad, impropiedad o inutilidad de la información contenida en los registros
- Pérdida de activos o pobre protección de los mismos
- Desmoralización del personal
- Pérdida de imagen o prestigio

2.2.2.8 Índices y Marcas de Auditoría

En la realización de los papeles de trabajo, el auditor debe incluir en éstos una serie de símbolos o abreviaciones alfabéticas que permitan organizar su trabajo, para hacer su manejo más eficiente. Dichas abreviaciones son conocidas dentro de la auditoría como índices, mientras que los símbolos se denominan marcas de auditoría.

Los **índices de auditoría** son una especie de “notación” o “clave” se emplean para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo, así como su rápida localización (Marriaga, 2009). Se colocan en un lugar visible del documento, con un color generalmente rojo. Mediante esta clave se puede identificar el tipo de papel o documento que se está revisando y el lugar que le corresponde en el archivo.

Los principales sistemas de indexación empleados en procesos de Auditoría son los siguientes:

- a) *Índice Numérico Alfabético*: Se le asigna una letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital. Las cuentas de Resultado llevarían números arábigos ascendentes.
- b) *Índice Alfabético Doble*: A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas.
- c) *Índice Alfabético Doble Numérico*: Es una combinación de los sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble. Se asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias de Activo y doble letra mayúscula a las sumarias de Pasivo y Capital. Las cédulas analíticas se indexan con la letra o letras de la respectiva sumaria y un número arábigo progresivo. Las cuentas de Resultados se indexan con números arábigos en múltiplos de 10 en forma ascendente.
- d) *Índice Numérico*: A las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos progresivos y las cédulas analíticas números fraccionarios. Suele utilizarse como índice numérico el código asignado a las cuentas por el Plan Único de Cuentas PUC
- e) *Índice Decimal*: A las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos en múltiplos de 1000 y a las cédulas analíticas números arábigos dependientes de los de las sumarias en

múltiplos de 100.

- f) *Índice del Plan Único de Cuentas*: Este método consiste en asignar como índice el código correspondiente a las clases, grupos, cuentas y subcuentas del Plan Único de Cuentas. Este sistema tiene la ventaja de no necesitar un documento que explique el significado del índice por ser suficientemente conocido por todos.

A continuación se muestra un ejemplo del Índice Alfabético Doble Numérico y del Índice Numérico:

Tabla 2: Ejemplos de índices de auditoría

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO DE CÉDULA	ÍNDICE ALFABÉTICO DOBLE NUMÉRICO	ÍNDICE NUMÉRICO PUC
Balance General Activo	Hoja de Trabajo	BG/1	1
Balance General Pasivo	Hoja de Trabajo	BG/2	2
Balance General Patrimonio	Hoja de Trabajo	BG/3	3
Estado de Resultados Ingresos	Hoja de Trabajo	PyG/1	4
Estado de Resultados Egresos	Hoja de Trabajo	PyG/2	5
Estado de Resultados Costo de Ventas	Hoja de Trabajo	PyG/3	6
DISPONIBLE	Sumaria	A	11
CAJA GENERAL	Analítica	A1	110505
Caja General Oficina Principal	Sub-analítica	A1/1	110505-01
Caja General Sucursal A	Sub-analítica	A1/2	110505-02
CAJAS MENORES (Fondos Fijos)	Analítica	A2	110510
Caja Menor Oficina Principal	Sub-analítica	A2/1	110510-01
Caja Menor Sucursal A	Sub-analítica	A2/2	110510-02

Fuente: (Marriaga, 2009)

Elaborado por: La Autora

Las **marcas de auditoría** son *símbolos convencionales* empleados por el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se han aplicado. Para su registro, el auditor generalmente utiliza lápiz color rojo (Medina, 2014, p.20).

Los objetivos de la utilización de marcas de auditoría, se numeran a continuación:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo, pues se evita describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión y revisión de la documentación, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

Las marcas de auditoría son de dos tipos:

Estándar.- Son utilizadas para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías. Son interpretadas de la misma forma por todos los auditores que las emplean.

Específica.- No tienen un uso común; en la medida en que se aplican deben incluirse en el índice de marcas y señalarse claramente al pie de los papeles de trabajo.

A continuación se presentan algunas de las marcas más comunes empleadas en los procesos de auditoría:

Tabla 3: Ejemplos de marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
	Cálculo verificado.
	Cifra cuadrada.
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
*	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado. Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsas.

Fuente: (Medina, 2014, p.21)

Elaborado por: La Autora

2.2.2.9 Riesgos de Auditoría

Para Maldonado (2001) los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes que puedan influir en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tales motivos resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, los cuales son de tres tipos:

- *Riesgo Inherente.*- El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría

suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. Se refiere a la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes, generados por las características de las empresas u organismos.

- *Riesgo de Control.*- El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.
- *Riesgo de Detección.*- El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. (pp. 59-62)

2.2.2.10 Indicadores de Gestión

Las actividades desarrolladas en una organización requieren medidas cuantitativamente, ya que esa medida refleja el nivel en que las actividades se han alcanzado. Este proceso de evaluación, realizado de manera periódica, permite llevar un control de la gestión.

Para efectuar dichas mediciones es importante saber, entre otras cosas: ¿qué se desea medir?, ¿cuándo se puede medir?, ¿dónde se debe medir? Las medidas deben además estar relacionadas con la misión de la organización.

Un indicador es una “referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada” (Contraloría General del Estado, 2010, p. 83). Esta referencia, al ser comparada con un valor estandarizado, permite identificar desviaciones para que la administración tome decisiones, es decir, ejecute acciones correctivas.

Para la aplicación de los indicadores de gestión es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad, además de que se tenga clara la importancia del control de gestión como una herramienta de la evaluación institucional.



Figura 2: Control de Gestión

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2010, p.82)

Elaborado por: La Autora

El uso de indicadores en procesos de Auditoría, permite medir (Contraloría General del Estado, 2010, p.83):

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

Estos aspectos han de ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas organizacionales.

Entre los objetivos de los indicadores de gestión, pueden citarse los siguientes (Contraloría General del Estado, 2010, p.83):

- Medir la productividad administrativa y operativa
- Establecer el indicador principal de eficiencia que permite valorar los costos y beneficios de la entidad.
- Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- Establecer la eficacia en la utilización de los recursos empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mismo costo

En cuanto a la clasificación de los indicadores de gestión, estos pueden categorizarse de acuerdo a varios enfoques de categorización en (Contraloría General del Estado, 2010, pp. 84-91):

Cualitativos y Cuantitativos

Los indicadores *cuantitativos* son valores que se calculan periódicamente respecto a las operaciones de la empresa.

Los indicadores *cualitativos* permiten considerar la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional. Además permiten evaluar, desde el punto de vista de la planeación estratégica, la capacidad de gestión de la gerencia y de otros niveles de la entidad.

De uso Universal

Son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y el cumplimiento, en general, de la misión de la entidad. Se pueden clasificar en:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Demuestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información, retroalimentación y mejoramiento continuo. Por ejemplo, el indicador para la medición de la ejecución presupuestaria en la compra de equipos:

$$\text{Ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Valor desembolsado o ejecutado}}{\text{Valor asignado}}$$

2. Indicadores estructurales: Permite identificar los niveles de dirección y mando, así como el grado de responsabilidad en la conducción institucional. Por ejemplo,

el índice de representación del nivel directivo (IRND):

$$\text{IRND} = \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

3. *Indicadores de recursos:* Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para esta actividad se requieren recursos. Estos indicadores permiten evaluar, entre otros:

- La formulación de presupuestos
- La recaudación y administración de la cartera
- La planificación de metas y el grado de cumplimiento

Ejemplos:

Grado de cumplimiento = Ingresos - Gastos

Presupuestos (metas) = Nivel de ejecución

4. *Indicadores de proceso:* Aplicables a la función operativa respecto al cumplimiento de la misión y objetivos. Son utilizados para establecer el cumplimiento de los procesos respecto a:

- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos
- Planeación y procesos administrativos

Ejemplo, indicador del tiempo promedio de atención a quejas (TPAQ):

$$\text{TPAQ} = \frac{\text{Número de días reales para respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

5. *Indicadores de personal:* Corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Miden el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a:

- Rotación y administración del personal.
- Condiciones de remuneración respecto a otras entidades del sector.
- Aplicación de políticas y elementos de motivación, promoción, inducción.

Ejemplo:

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{Número de funcionarios rotados en sus funciones}}{\text{Número total de funcionarios}}$$

6. *Indicadores interfásicos*: Se relacionan al comportamiento de la entidad frente a usuarios externos. Estos indicadores permiten evaluar:

- La demanda y oferta en el tiempo
- La satisfacción permanente de los usuarios
- Número de quejas, atención y corrección
- La calidad del servicio (tiempo de atención, información)

Ejemplo:

$$\text{Calidad del servicio} = \frac{\text{Tiempo promedio de atención}}{\text{Tiempo reglamentado de atención}}$$

7. *Indicadores de aprendizaje y adaptación*: Corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos. Su importancia radica en que el recurso humano debe evaluarse constantemente. Estos indicadores evalúan los procesos de:

- Entrenamiento e investigación
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos
- Innovación e investigación para el desarrollo

Ejemplo:

$$\text{Capacitación del personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

Globales, Funcionales y Específicos

Se emplean con el fin de evaluar la gestión del todo, en forma global, y de cada componente u organización del sector.

1. Indicadores globales: Miden resultados en el ámbito de la institución, y la calidad de servicio que brindan. Por ejemplo: Tiempo de respuesta frente a trámites, grado de cumplimiento de programas y proyectos, ejecución presupuestaria. Para la evaluación de este tipo de indicadores, la institución debe tener identificados plenamente sus objetivos.

2. Indicadores funcionales o particulares: Cada función o actividad es medida de acuerdo a sus propias características, considerando además las características de la entidad a la que pertenecen.

3. Indicadores específicos: Se evalúan a nivel país, siendo algunos de sus ejemplos:

- Números de expedientes tramitados
- Número de vacunas colocadas.
- Programas de capacitación ejecutados

2.2.2.11 Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera de una organización. Dicho informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados; en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves. El auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son

de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Finalmente, las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión, por otra parte, examina las prácticas de gestión. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión se diseñan para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. Las recomendaciones sobre la gestión son extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas. (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2)

La auditoría de gestión se diferencia en muchos aspectos de la auditoría financiera; en la siguiente tabla se presenta un resumen con las principales diferencias:

Tabla 4: Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

ASPECTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
Objeto	Evaluar si los fondos comunitarios han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia.	Evaluar si las operaciones financieras se han ejecutado de manera legal y regular y si las cuentas son fiables.
Ámbito de aplicación	Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión.	Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave.
Base académica	Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc.	Contabilidad y Derecho.
Métodos	Varían en función de cada fiscalización.	Formato estándar.
Criterios de fiscalización	Mayor libertad de criterio para el auditor. Un criterio único para cada auditoría.	Menor libertad de criterio para el auditor. Criterios normalizados establecidos por la legislación y la reglamentación aplicable a todas las auditorías.

Informes	Publicación de informes especiales ad hoc. Estructura y contenido variables en función de los objetivos.	Informe anual. Más o menos estandarizado.
----------	--	---

Fuente: (Tribunal de Cuentas Europeo, 2015, p.11)

Elaborado por: La Autora

2.2.3 Control Interno

2.2.3.1 Definición

El control interno se define como un proceso diseñado para proveer seguridad razonable a las organizaciones respecto al logro de sus objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de su información financiera y el cumplimiento de la normativa vigente y aplicable (Blanco, 2012, p.194). Puede definirse también como un proceso de gestión integral, el cual es diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones y dar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales (Camino, 2014, p.11).

Su aplicación es fundamental para el aseguramiento de que las actividades empresariales se realizarán correctamente y que éstas contribuirán a los objetivos organizacionales (Granda, 2011, p.214).

2.2.3.2 Objetivos del Control Interno

Los objetivos que persigue el control interno son los siguientes (Estupiñán Gaitán, 2015, p.13):

- Alcanzar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad.
- Cumplir la normativa aplicable.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera.

2.2.3.3 Componentes

El control interno comprende cinco componentes, mismos que se relacionan o derivan de la forma en que se administran los negocios. Estos componentes son los siguientes (Blanco, 2012, p.198):

1. El ambiente de control:
2. Los procesos de valoración de riesgos de la entidad
3. Los sistemas de información y comunicación
4. Los procedimientos de control
5. La supervisión y el seguimiento de los controles.

Según Estupiñán (2015), cada componente cumple con los siguientes objetivos:

Ambiente de control.- Consiste en la definición de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes y es indispensable para la realización de los propios objetivos de control.

Evaluación de riesgos.- Se refiere a la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Se relaciona además a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios: los que influyen en el entorno de la organización y en el interior de la misma.

Actividades de control.- Son actividades que realiza la gerencia y el resto del personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades se expresan en las políticas, sistemas y procedimientos. Entre estas actividades se encuentran: la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Información y comunicación.- Los sistemas de información están dispersos en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información:

- Los **controles generales** tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. Se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.
- Los **controles de aplicación** están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Supervisión y seguimiento.- Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Con esta premisa, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Esto dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación, como proceso, debe conducir a la identificación de los controles débiles, innecesarios o insuficientes, para promover su robustecimiento e implantación, mediante el apoyo decidido de la gerencia.

2.2.3.4 COSO II

Su última versión, el COSO III, es un marco referencial aplicado a instituciones del sector público, mientras que el COSO II se aplica en el sector privado. La siguiente figura presenta una comparativa entre el COSO I y COSO II.

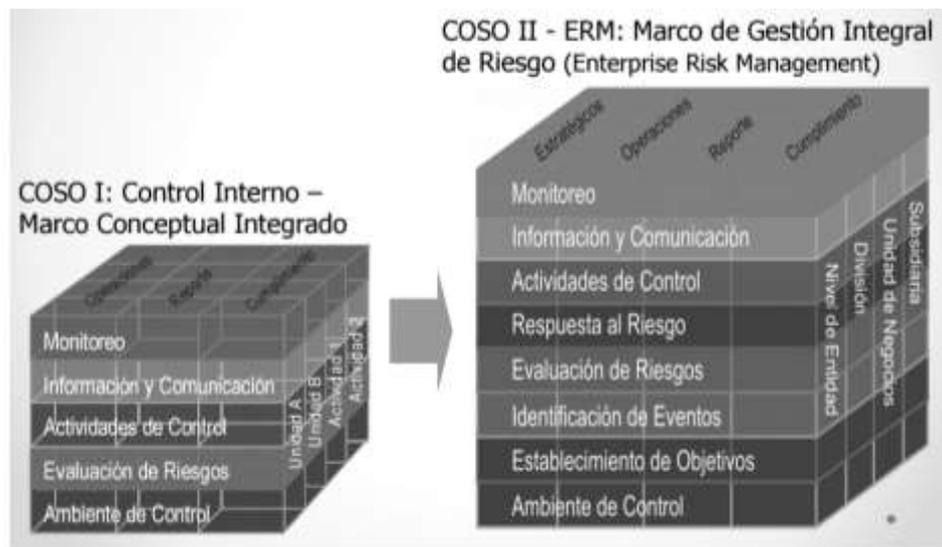


Figura 3: COSO I vs COSO II

Fuente: (Zepeda, 2013, p. 14)

El Marco de Control denominado COSO II, de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que no contradicen los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades, a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo, así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos. Las diferencias fundamentales entre ambos modelos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Comparación COSO I vs COSO II, aspectos fundamentales

	COSO I	COSO II
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
Antecedentes	E.E.U.U. en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)	E.E.U.U. en 2004 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)
Definición	<p>Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia y eficiencia de las Operaciones. - Fiabilidad de la información financiera - Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables 	<p>La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgo de manera que sean aceptables, y proveer una seguridad sobre el cumplimiento de sus objetivos.</p>
Finalidad	<p>Establecer una base o modelo mediante la cual la emprea evalúe sus sistemas de control, y los mejoren.</p> <p>Construir un marco definitorio, en base a los diferentes conceptos y enfoques del control interno, e identificar los</p>	<p>Ampliar el concepto de control interno a la gestión de riesgo.</p> <p>Obtener una visión del riesgo respecto a eventos negativos o positivos (amenazas u oportunidades).</p>

	componentes de control. Obtener una visión del riesgo respecto a eventos negativos.	
Objetivos	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos o actividades empresariales. Proveer confiabilidad respecto a la información económica o financiera. Cumplir la normativa legal que le rige a la empresa u organización.	Alcanzar los objetivos del direccionamiento estratégico del negocio. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos o actividades empresariales. Proveer confiabilidad respecto a la información económica o financiera. Cumplir la normativa legal que le rige a la empresa u organización.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información comunicación 8. Supervisión

Fuente: (Bertani, Polesello, Sánchez, & Troila, 2014, pp.16, 17)

Elaborado por: La Autora

2.2.3.5 Evaluación del Control Interno

La evaluación de control interno sigue un proceso metodológico que busca asegurar, en su aplicación, el fin mismo de la auditoría. El auditor es el responsable de efectuar la evaluación a los sistemas de control interno de la organización para identificar áreas críticas y minimizar la posibilidad de fraudes (Granda, 2011, p.229). En la figura 4 se muestran las fases generales a seguir en el proceso de evaluación de control interno.

El proceso de evaluación de control interno parte del proceso de planificación, mediante el cual se definen los objetivos del control interno. Posteriormente se realiza la recopilación de formatos, se aplican pruebas de cumplimiento a las muestras seleccionadas, se establecen áreas fuertes para la aplicación de pruebas de auditoría y se elabora el informe final.

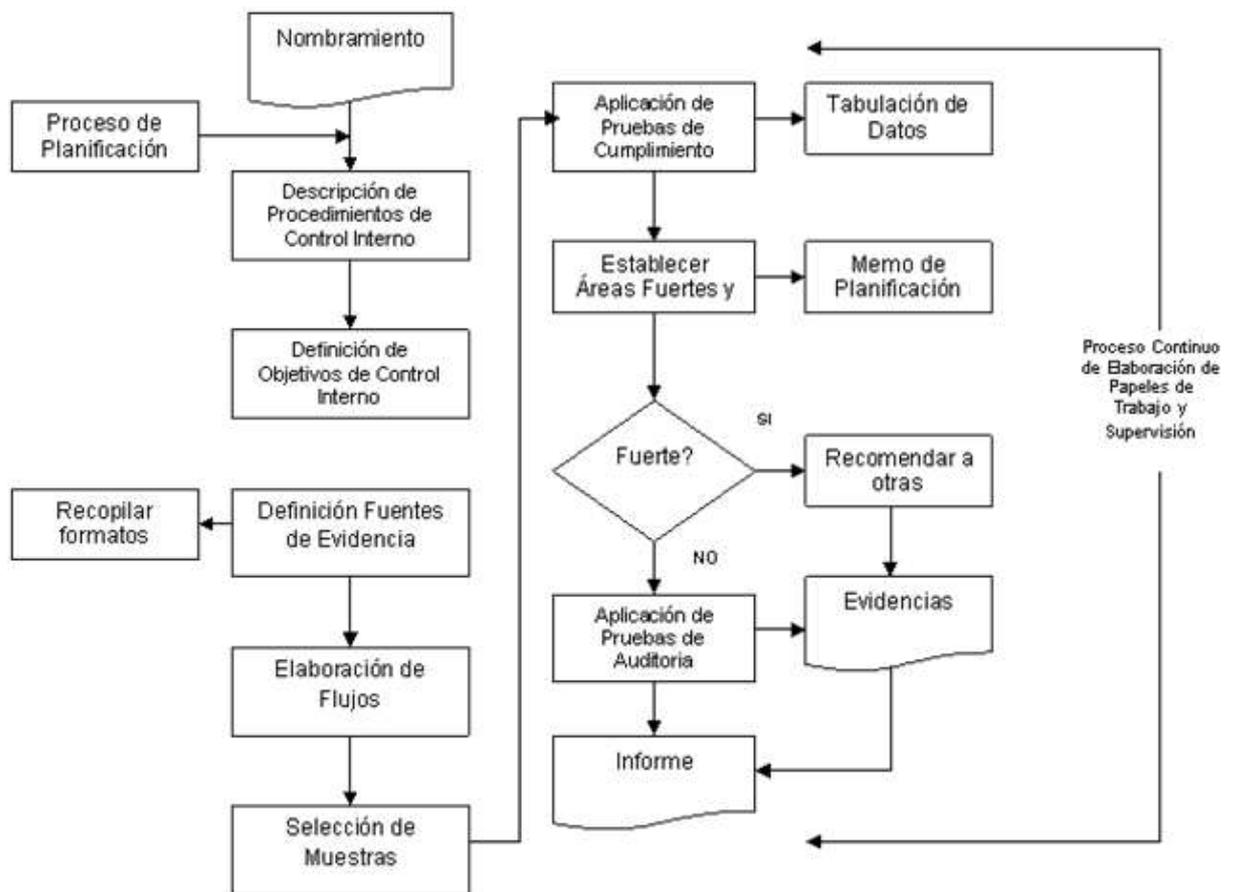


Figura 4: Proceso de evaluación el control interno

Fuente: (Granda, 2011, p.229)

2.2.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

2.2.4.1 Definición

Las NAGAS o Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) están compuestas por los requisitos exigibles para el auditor en cuanto a su personalidad, el trabajo que debe desempeñar, y el informe final a elaborar como producto del proceso de auditoría (Sánchez F., 2014, p.161). Dichas normas se

constituyen en requisitos fundamentales de calidad que debe cumplir el auditor con relación a su trabajo y su dictamen resultado.

El auditor debe tener un amplio conocimiento de la empresa o institución a la cual está auditando ya que puede ser sujeto de aplicar diferentes tipos de normas y criterios. Este tipo de normas permiten al profesional tener varias directrices generales que le ayudan a cumplir con responsabilidad y certeza la auditoría de estados financieros históricos (Bosch, 2013).

2.2.4.2 Clasificación

De manera general se emplean diez, las mismas que fueron desarrolladas por el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) en los años 40's. Desde su lanzamiento han sufrido apenas pequeños cambios. Estas directrices se organizan en tres categorías que se presentan a continuación (Bosch, 2013, p.22):

Normas personales o de carácter general

- Capacidad y Conocimiento
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional

Normas sobre la ejecución de los trabajos

- Planeación y supervisión
- Conocimiento del control interno
- Evidencia competente y suficiente

Normas para la preparación de informes

- Idoneidad de revelaciones
- Expresión de opiniones sobre los hallazgos

2.2.4.3 Descripción de las normas

Normas de carácter general o personales: Es difícil determinar cuáles son los rasgos deseables para una persona; es más difícil aún especificar cuáles son los rasgos deseables para una profesión. En consecuencia, estas normas generales son bastante amplias y permiten un considerable grado de interpretación.

Capacidad y Conocimiento.- Los trabajos de auditoría desear ser realizados por personas que tengan el conocimiento y experiencia técnica adecuada y necesaria (Bailey, 1998). Para llevar a cabo procesos de auditoría no basta con ser Contador Público, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es decir que, además de los conocimientos técnicos obtenidos durante la carrera, se requiere la aplicación práctica en la vida profesional con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, en base a la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad.

Independencia.- El auditor debe mantener independencia en cuanto a su actitud y proceder, durante todas las fases del desarrollo de la auditoría (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a que el auditor debe ser independiente y encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. La independencia se refiere a la imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto, no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio, sino también para con los acreedores de la empresa.

La confianza pública es de suma importancia en la profesión del auditor; ésta se dañaría por la comprobación de que su criterio se encuentra, del algún modo, influido. Para lograr esta libertad, el auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

Cuidado o esmero profesional.- “Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere al cuidado y diligencia profesional con la cual el auditor debe desempeñar su trabajo. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apearse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia.

El cuidado debido se refiere a lo que el auditor hace y qué tan bien lo hace. Un ejemplo de éste se observa en lo relativo a los papeles de trabajo, los cuales requieren que su contenido tenga la suficiencia para justificar la opinión del auditor y la evidencia de haber cumplido con las Normas de Auditoría.

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

Normas sobre la ejecución de los trabajos

Planeación y supervisión.- “El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente” (Bailey, 1998). En la planeación del trabajo se decide con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así poder planear el trabajo a realizar, determinando el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, y decidiendo los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como: el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, colaboración del mismo etc.

Conocimiento del control interno.- El auditor debe alcanzar un conocimiento certero del control interno de la empresa, a fin de planificar adecuadamente la auditoría y establecer la duración y extensión de las pruebas a ejecutar (Bailey, 1998). El auditor debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría, a fin de que el trabajo resulte efectivo.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la organización. El sistema de control interno se extiende más allá de asuntos relacionados directamente a las funciones de departamentos financieros y de contabilidad.

Evidencia competente y suficiente.- El auditor obtendrá la suficiente evidencia comprobatoria mediante procesos de inspección e indagación, a fin de construir una base razonable para la generación de una opinión técnica sobre los estados financieros auditados (Bailey, 1998). La mayor parte del trabajo del auditor independiente consiste en obtener y examinar la evidencia disponible. La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, indagaciones, inspecciones, etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

Normas para la preparación de informes

Idoneidad de revelaciones (revelación suficiente).- “Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe” (Bailey, 1998). A diferencia de las nueve restantes, ésta es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella

solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

Expresión de opiniones sobre los hallazgos (opinión del auditor).- “El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume.” (Bailey, 1998). Considerando que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

Existen autores que atribuyen dos normas adicionales a la preparación de informes de auditoría, las mismas que se describen a continuación:

Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.- El auditor expresará si los estados financieros se han presentado conforme los principios contables generalmente aceptados (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a la rendición de informes, y exige que el auditor indique en su informe si los

estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA. El término "principios de contabilidad" cubre no solamente los principios y las prácticas contables sino también los métodos de su aplicación en un momento particular. No existe una lista comprensiva de PCGA pues en la contabilidad son aceptados tanto principios escritos como orales.

Consistencia: “El informe deberá identificar aquellas circunstancias las cuales tales principios no se han observa uniformemente en el período actual con relación período precedente” (Bailey, 1998). El término "período precedente" significa el año, o período menor de un año, más reciente sobre el cual el auditor está emitiendo una opinión. Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada período mismo.

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Atributos de los hallazgos: La descripción de un hallazgo de auditoría debe cumplir con los atributos de condición, criterio, causa y efecto.

Condición.- Descripción de la realidad encontrada. Se puede definir como una situación problemática o deficiente, identificada por el auditor, respecto a las operaciones, transacciones o actividades.

Criterio: Describe la manera en que deberían ser las operaciones, actividades o transacciones. Son los parámetros con los cuales el auditor mide o evaluación de la condición actual.

Causa: Describe lo que originó la deficiencia encontrada.

Efecto: Son los resultados adversos, reales o potenciales que obtiene el auditor, que resultan de comparar el criterio con la condición.

Auditoría: Es un proceso o examen realizado por un auditor sobre la exactitud, integridad y veracidad de los documentos de una organización, sea pública, privada o mixta.

Auditoría de gestión: Proceso que permite evaluar y examinar todas las actividades realizadas por una organización.

Control interno: Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, diseñados para proveer seguridad razonable a las organizaciones en relación a la efectividad y eficiencia de sus operaciones, la fiabilidad de su información financiera y el cumplimiento de las normas a ellas aplicables.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y revisión de un sistema de control interno.

Hallazgos: Un hallazgo es una situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría, el cual debe cumplir con los atributos de: Condición, criterio, causa y efecto.

Marcas: Son símbolos convencionales que emplea el auditor para hacer constar las pruebas y técnicas de auditoría empleadas, los cuales se registran comúnmente en color rojo.

NAGAS o Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Se constituyen en criterios o requisitos de calidad mínimos que debe cumplir el auditor en su trabajo, tanto en el dictamen como en su desempeño durante el proceso de ejecución.

Pruebas de auditoría: Pueden definirse como técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Riesgos de auditoría: Errores u omisiones de gran importancia, debido a que influyen en

la evaluación a expresada por el auditor en su informe final.

2.4 IDEA A DEFENDER

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la compañía de transportes pesados Transcoca S.A del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de los recursos de la institución.

Variables:

- *Variable Independiente:* Auditoría de Gestión
- *Variable Dependiente:* Eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de los recursos de la institución.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación responde a una modalidad cualitativa-cuantitativa, considerando la naturaleza de la información presentada, la cual es de numérica y descriptiva. El producto final de este trabajo, el cual es el informe de auditoría, presenta información de ambos tipos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De campo: La presente es una investigación de campo, debido a que ésta requiere de un contacto directo entre la autora y el personal de la empresa para la aplicación de papeles de trabajos y cuestionarios. Este tipo de investigación además permitió la observación general de los procesos de la organización a fin de establecer la existencia de problemas en los procesos administrativos de la organización.

Descriptiva: La aplicación de este tipo de investigación permitió describir la realidad de la organización, mediante el conocimiento de sus procesos (contables y administrativos), así como de su entorno.

Explicativa: La presente es una investigación explicativa debido a que permitió establecer la relación causal de los problemas administrativos identificados en la empresa. Se explicaron las causas reales de dichos problema y en qué condiciones se producen, a fin de llegar a deducciones lógicas y recomendaciones.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población corresponde al conjunto de individuos sobre los cuales se aplican procesos, métodos e instrumentos investigativos. Se encuentra conformada por el personal directivo y empleados de la empresa. La siguiente tabla muestra la conformación de la población

de investigación:

MATRIZ DE POBLACIÓN

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
Directivos	6
Gerente	1
Jefe Dpto. Administrativo	1
Jefe Dpto. Financiero	1
Jefe Dpto. Transporte	1
Jefe Dpto. Mantenimiento	1
Jefe Dpto. Comercial	1
Empleados	13
Secretaria (Gerencia)	1
Choferes (Dpto. Transporte)	7
Aux. Contable (Dpto Financiero)	2
Mecánicos (Dpto Mantenimiento)	1
Asistente Administrativo (Dpto Administrativo)	1
Asistente Comercial (Dpto. Comercial)	1
Total	19

Fuente: Transcoca S.A

Elaborado por: La Autora

3.3.2 Muestra

Considerando que la población es reducida, no se considera necesaria la cuantificación de la muestra. Los procesos investigativos se han aplicado a todos los miembros de la organización.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Analítico-Sintético: Se fundamenta en el establecimiento de causas y efectos durante el proceso de auditoría, y luego se obtuvieron los hallazgos y conclusiones del proceso.

Inductivo: Mediante este método científico se alcanzaron las conclusiones finales del trabajo de auditoría, considerando como base al análisis de los hechos particulares.

Deductivo: Este método permitió establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, con la finalidad de establecer conclusiones lógicas.

3.4.2 Técnicas

Observación directa y documental: Del desenvolvimiento directo en los puestos de trabajo del personal, así como de información reglamentaria y normativa, para poder llegar a la recolección de información. Esta técnica proporcionó a la investigadora una visión general de la empresa, a fin de llevar a cabo la fase I del proceso de auditoría: “Familiarización y Revisión de la Legislación”.

Bibliográfica: Requirió el análisis y revisión de fuente documentales o bibliográficas, tales como: libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial de estudio, comparación o análisis. Mediante esta técnica, se obtuvieron los lineamientos teóricos, prácticos y metodológicos de la Auditoría de Gestión, para su aplicación en la empresa.

Entrevista: Mediante un guión de preguntas establecido previamente, se obtuvo información sobre la percepción o valoración que tienen varias personas respecto a un tema en particular. En este caso en particular, permitió obtener información para la verificación de la idea a defender y para la evaluación del control interno de la empresa auditada.

3.4.3 Instrumentos

Papeles de trabajo: Estos documentos permitieron el registro de los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría. Servirán de respaldo y sustento de la opinión del auditor.

Cuestionario guía para entrevista: Es un conjunto de preguntas, cuya aplicación es verbal, y sirve para obtener de información referente a la empresa y los procesos que desean auditarse. Se aplicaron a los empleados y trabajadores de la empresa, para obtener su opinión personal respecto a los procesos organizacionales.

Libros e internet: Se constituyen en fuentes de consulta para comprender los conceptos, metodología de la auditoría de gestión. Se emplearon como guía para la aplicación metodológica y procedimental de las fases de la auditoría de gestión.

3.5 RESULTADOS

Las preguntas aplicadas se encuentran en el cuestionario guía para la entrevista a los Directivos y Empleados de la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A, del Anexo I del presente documento. Los entrevistados manifestaron tener por lo menos 3 años de trabajo dentro de la empresa. A continuación se presentan los resultados obtenidos, mediante tablas de frecuencias y gráficos.

1. ¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?

Tabla 6: Perfil profesional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	58%
NO	8	42%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 1

Elaborado por: La Autora

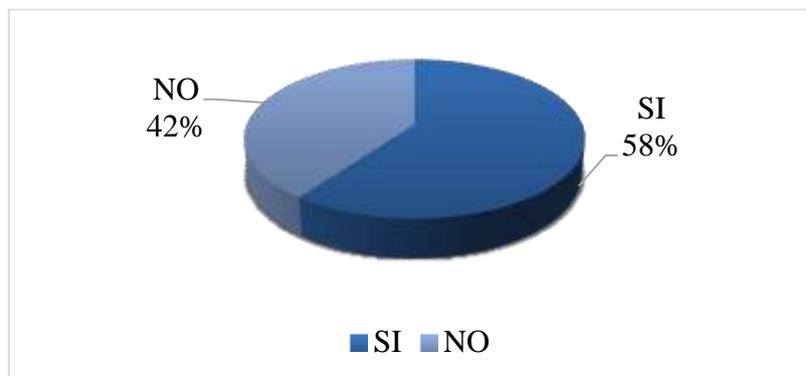


Gráfico 1: Perfil profesional

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 58% desempeñan cargos acorde a su perfil profesional.

Interpretación: La mayoría de empleados y trabajadores de la empresa realizan actividades relacionadas a su preparación académica y profesional. Sin embargo, existe un 42% que no poseen los conocimientos requeridos para realizar las funciones a ellos asignadas, debiendo apoyarse necesariamente en otros empleados, afectando así a la economía de los procesos de la empresa.

2. ¿Los materiales y accesorios a ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?

Tabla 7: Materiales y recursos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 2

Elaborado por: La Autora

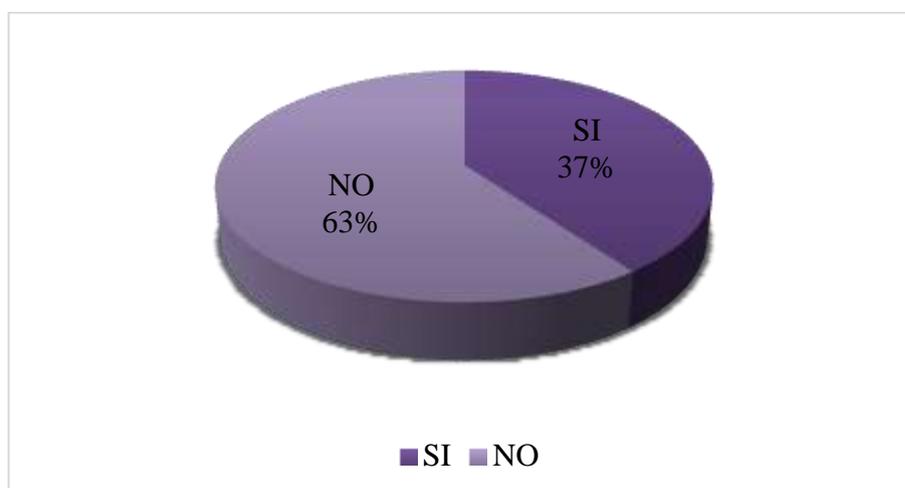


Gráfico 2: Materiales y recursos de trabajo

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 63% consideran que no cuentan con los materiales ni el equipo necesario para el correcto cumplimiento de sus funciones. El 37% consideran que se les han asignado los recursos y materiales adecuados y en cantidad suficiente para la realización de sus actividades.

Interpretación: La asignación de recursos y materiales a los empleados y trabajadores es inadecuada, existiendo en la mayoría de casos un déficit de los mismos en los puestos de trabajo. El mal manejo de los recursos afecta negativamente a la economía de los procesos institucionales.

3. ¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?

Tabla 8: Control de recursos y bienes institucionales

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	16%
NO	16	84%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 3

Elaborado por: La Autora

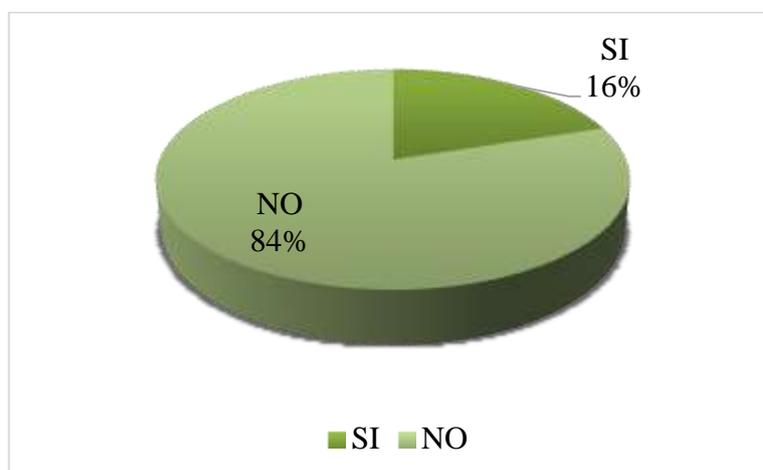


Gráfico 3: Control de recursos y bienes institucionales

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 84% no han observado ningún proceso de control sobre los recursos y bienes institucionales. A penas el 16% afirma que si se han efectuado.

Interpretación: No se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos, lo cual tiene un efecto negativo sobre la economía de los procesos institucionales.

4. Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?

Tabla 9: Cantidad de personal en la institución

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 3

Elaborado por: La Autora

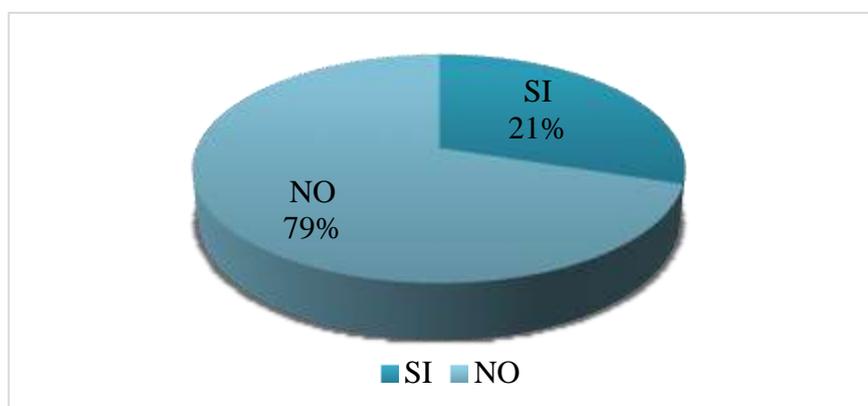


Gráfico 4: Cantidad de personal en la institución

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 79% considera que existe un déficit del personal requerido para el cumplimiento cabal de las actividades de la empresa, mientras que un 21% consideran que la cantidad de personal es la adecuada.

Interpretación: La mayoría de empleados consideran que existe la necesidad de incrementar personal. El déficit de personal puede deberse, entre otros motivos, a la falta de recursos económicos para la realización de contrataciones, a que no se han asignado correctamente las funciones de cada empleado o a la falta de eficiencia de varios de ellos para cumplir las actividades en el menor tiempo. Esta necesidad afecta negativamente a la economía de los procesos de la entidad financiera.

5. ¿Conoce ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?

Tabla 10: Funciones y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	63%
NO	7	37%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 4

Elaborado por: La Autora

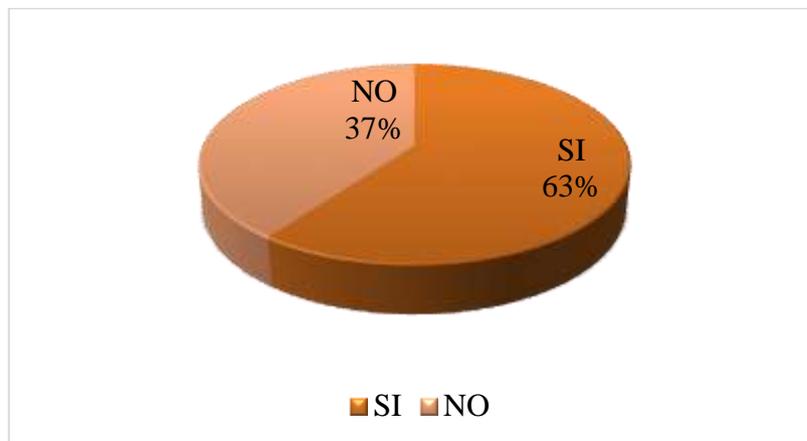


Gráfico 5: Funciones y procedimientos

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 63% conocen las funciones y procedimientos que requiere el cargo para el que fueron contratados.

Interpretación: El 37% de los empleados no conocen las funciones y procedimientos relacionados a sus cargos. Aunque este valor no representa la mayoría de la población, puede considerarse que si afecta negativamente a la eficiencia de los procesos institucionales.

6. ¿Finaliza ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?

Tabla 11: Cumplimiento de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	9	48%
CASI SIEMPRE	5	26%
A VECES	5	26%
NUNCA	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 5

Elaborado por: La Autora

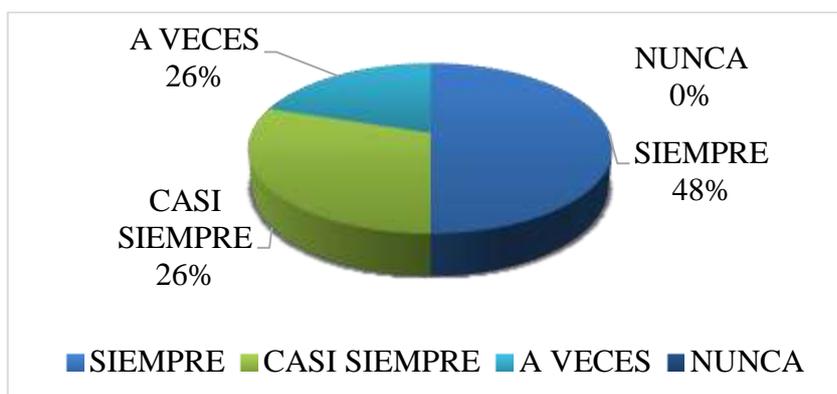


Gráfico 6: Cumplimiento de actividades

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 48% siempre culminan sus actividades en los tiempos establecidos, el 26% casi siempre culmina a tiempo, y el 26% incumple con los tiempos de entrega.

Interpretación: La mitad de los empleados se consideran eficientes en el trabajo (48%); el 52% no es eficiente. Se consideraría entonces que la mitad de los empleados tiene dificultad con realizar sus actividades en los tiempos establecidos, lo cual puede deberse a múltiples causas, tales como: falta de conocimientos para el desarrollo de sus tareas, escasez de recursos o a la falta de motivación.

7. ¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?

Tabla 12: Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 6

Elaborado por: La Autora

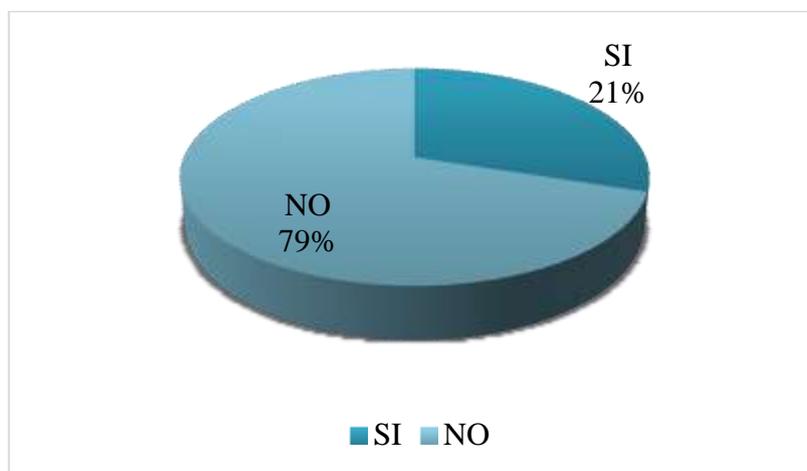


Gráfico 7: Capacitación

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 79% no han participado en capacitaciones dentro de la entidad.

Interpretación: Los entrevistados han manifestado que si han existido capacitaciones en la institución, sin embargo no todos han sido incluidos; esto afecta a la eficiencia de los procesos institucionales.

8. ¿Las actividades que ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?

Tabla 13: Control, seguimiento y evaluación de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	16%
NO	16	84%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 7

Elaborado por: La Autora

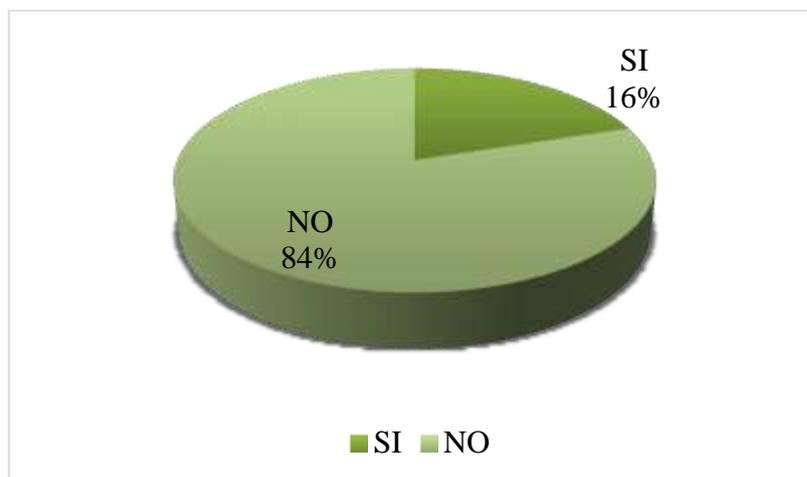


Gráfico 8: Control, seguimiento y evaluación de actividades

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 84% desconocen la existencia de procesos de control, seguimiento y evaluación de sus actividades. Apenas el 16% ha manifestado que han sido evaluados o controlados en sus actividades laborales.

Interpretación: Al no existir proceso de control, seguimiento y evaluación de actividades del personal, se ven afectados directamente los objetivos institucionales, lo cual también afecta, de manera negativa, a la eficacia de sus procesos.

9. ¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?

Tabla 14: Normativa Legal y Estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	13	68%
NO	6	32%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 8

Elaborado por: La Autora

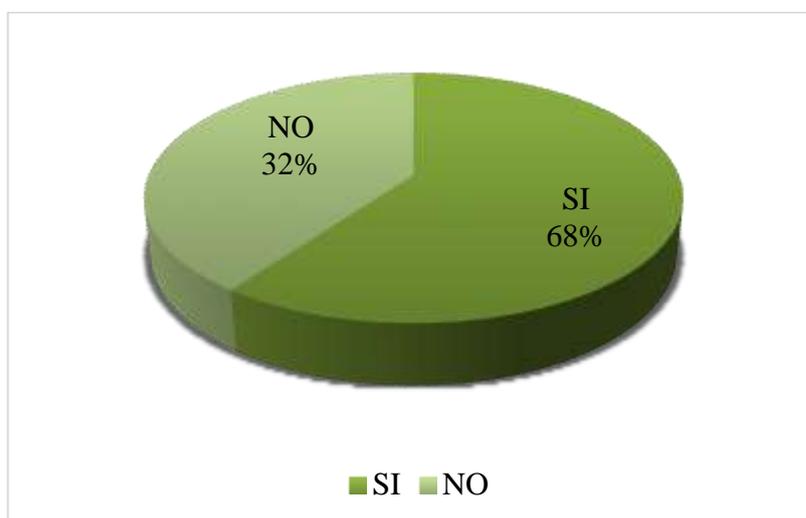


Gráfico 9: Normativa Legal y Estructura organizacional

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 68% conocen la normativa legal vigente, así como las metas, objetivos, misión y visión institucional. El 32% desconoce el contenido de dicha información.

Interpretación: El 32% del personal desconoce las bases legales y estratégicas de la institución, por lo cual sus actividades no están alineadas a los objetivos de la organización, pudiendo incurrir en errores graves por desconocimiento. Esto afecta ineludiblemente a la eficacia de los procesos institucionales.

10. ¿La empresa posee un código de ética?

Tabla 15: Código de ética

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	16%
NO	16	84%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 9

Elaborado por: La Autora

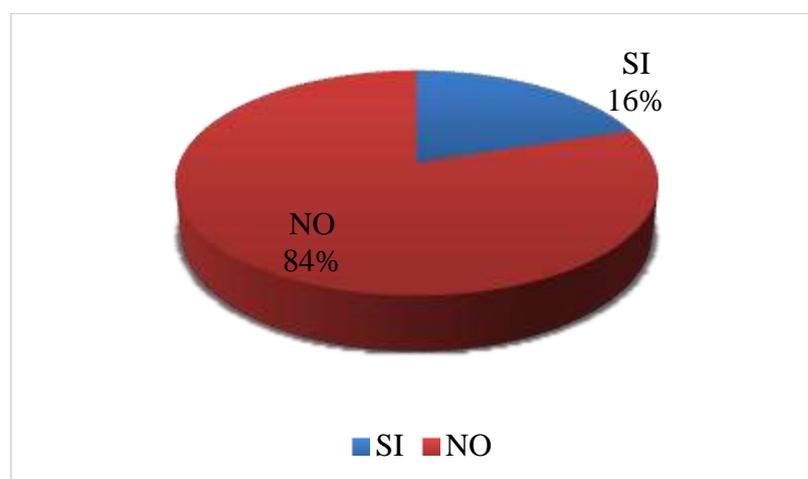


Gráfico 10: Código de ética

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 84% desconocen la existencia de un código de ética dentro de la empresa. Apenas el 16% ha manifestado que sí existe.

Interpretación: Al no existir un código de ética debidamente formalizado, resulta imposible unificar y fortalecer las prácticas empresariales que faciliten el cumplimiento de estándares morales y profesionales.

11. ¿Se promueve e incentiva a la ética en cada una de las áreas del trabajo?

Tabla 16: Incentivos a la ética profesional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 10

Elaborado por: La Autora

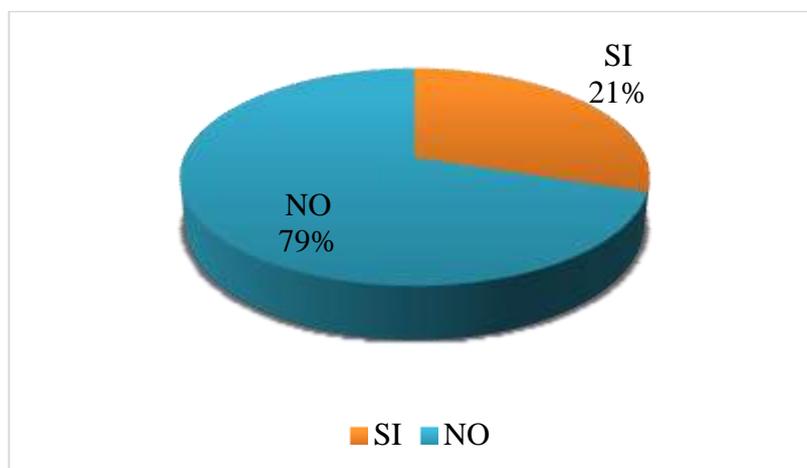


Gráfico 11: Incentivos a la ética profesional

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 79% opinan que no existen procesos de promoción e incentivo de la ética dentro de la empresa; el 21% consideran que si existen tales procesos.

Interpretación: Los entrevistados han manifestado que mayoritariamente que no existe promoción o incentivo para que los empleados actúen de manera ética dentro de la empresa. Aunque ésta es una característica que puede calificarse como personal, es también una característica profesional valiosa, la cual evita que se susciten fraudes internos o externos.

12. ¿La empresa posee políticas de cuidado ambiental?

Tabla 17: Políticas de cuidado ambiental

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 11

Elaborado por: La Autora



Gráfico 12: Políticas de cuidado ambiental

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 63% manifiestan que no existen políticas de cuidado ambiental dentro de la empresa; el 37% manifiestan que si existen.

Interpretación: Al no existir políticas de cuidado ambiental debidamente formalizadas, la empresa puede incurrir en problemas con entidades públicas de control como el Ministerio del Ambiente.

13. ¿Considera ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A. mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de los recursos de la institución?

Tabla 18: Auditoría de Gestión

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	18	95%
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 12

Elaborado por: La Autora

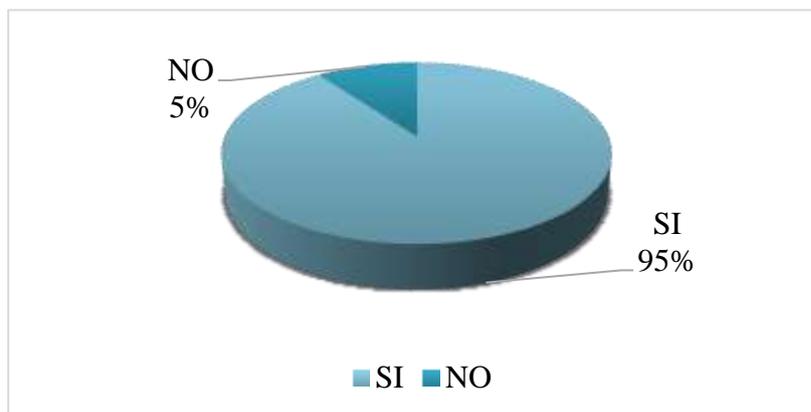


Gráfico 13: Auditoría de Gestión

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 95% han manifestado que la aplicación de una Auditoría de Gestión mejorará los aspectos de eficiencia, eficacia y economía, en cuanto al uso y aprovechamiento de los recursos de la institución. Un mínimo porcentaje (5%) considera que no tendrá el efecto esperado.

Interpretación: Existe aceptación del proceso de auditoría por parte de la mayoría de empleados de la empresa, lo cual facilita el trabajo de investigación y la aplicación de instrumentos y métodos de auditoría.

14. ¿Se ha efectuado anteriormente alguna auditoría de gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A.?

Tabla 19: Auditorías de Gestión anteriores

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

Fuente: Pregunta 13

Elaborado por: La Autora

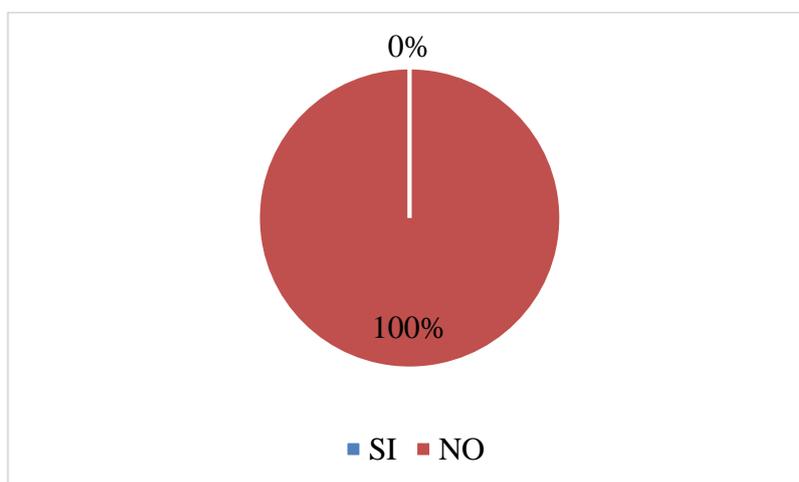


Gráfico 14: Auditorías de Gestión anteriores

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: La Autora

Análisis: De la población encuestada, el 100% ha manifestado que no se han realizado auditorías de gestión a la empresa en años anteriores.

Interpretación: Al no haberse realizado nunca un proceso de este tipo, se espera que su impacto sea altamente positivo a los procesos administrativos y de control de la empresa.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

A fin de llevar a cabo la verificación de la idea a defender, se efectuó un análisis a la información anteriormente descrita, de la cual se han obtenido las siguientes deducciones:

- La aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A, según los resultados de la encuesta aplicada, mejorará los niveles de economía, eficiencia, ética, ecología y eficacia en un nivel medio.
- La percepción que tienen los encuestados sobre la aplicación de la auditoría de gestión es positiva.
- Nunca se ha efectuado una Auditoría de Gestión en la empresa, por lo que su impacto será significativamente positivo.
- Debe considerarse que los resultados obtenidos deberán ser validados en el desarrollo de la auditoría, puesto que provienen de las opiniones personales de los encuestados.

Se puede deducir, de los puntos antes expuestos, que se ha comprobado la idea a defender: “La aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A, período 2016, mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de los recursos de la institución. Por lo tanto, se acepta la realización de la auditoría de gestión.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Auditoría de Gestión a la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, Periodo 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Archivo Permanente

	<p>ARCHIVO PERMANENTE</p> <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS</p> <p>TRANSCOCA S.A.</p> <p>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE</p> <p>2016</p>	<p>AP</p>				
<p>ARCHIVO</p> <p>PERMANENTE</p> <p>NOMBRE: COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.</p> <p>NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</p> <p>DIRECCIÓN: SIMON BOLIVAR Y LOJA</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>						
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Realizado por: L.T</td> <td>Fecha: 05/09/2017</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: L.E</td> <td>Fecha: 20/11/2017</td> </tr> </table>	Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017	Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017
Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017					
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017					



ARCHIVO PERMANENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016

AP

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO - ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	
Antecedentes	AP
Misión	
Visión	
Objetivos Comerciales	
Servicios	
Organigrama	
Localización	
Normativa Legal	
Logo	
Análisis interno y externo	
ÍNDICE Y MARCAS DE AUDITORÍA	I/M

Realizado por: L.T **Fecha: 05/09/2017**

Revisado por: L.E **Fecha: 20/11/2017**

	ARCHIVO PERMANENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AP 1/5
<p>ANTECEDENTES</p> <p>TRANSCOCA S.A., Ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a sus necesidades en diferentes tipos y capacidades, cubriendo las diferentes rutas de nuestra provincia y todo el país, nuestra Empresa se encuentra domiciliada en la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, parroquia Pto. Francisco de Orellana; aprobada por la Superintendencia de Compañías, con el acuerdo N° 06.Q.IJ.1587 de fecha 08 de Mayo del 2006.</p> <p>MISIÓN:</p> <p>Somos una empresa que ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a las necesidades de nuestros clientes, y cubriendo las diferentes rutas de la provincia de Orellana y todo el país, con eficiencia y calidad en el servicio.</p> <p>VISIÓN:</p> <p>Ser un referente a nivel nacional de trasportación de carga pesada, mediante la generación y fortalecimiento de nuevos acuerdos comerciales y la prestación de servicios a empresas e instituciones del sector público y privado, con un talento humano capacitado y comprometido con el éxito.</p> <p>OBJETIVOS COMERCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar nuevos acuerdos comerciales con empresas privadas de la provincia de Orellana, en las áreas de: mantenimiento de equipo pesado, transportación de carga pesada y alquiler de grúas. ✓ Dar un seguimiento constante a los procesos de la SERCOP a los cuales la empresa ha sido invitada a participar, para la entrega oportuna de información. 		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ARCHIVO PERMANENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AP 2/5
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar, en base a los requerimientos de los procesos levantados en el portal web de la SERCOP, nuevas alternativas o nichos de negocio en las cuales la empresa pueda calificar como proveedora de servicios de transportación, para el Estado. ✓ Implantar dos sucursales de la empresa en las ciudades de Quito y Guayaquil, cuyas funciones se relacionen exclusivamente al área comercial y de información de servicios. ✓ Aplicar estrategias de marketing y publicidad direccionadas a empresas privadas que puedan constituirse en un mercado objetivo de la empresa, en las regiones sierra y costa del país. ✓ Mantener al día la documentación administrativa y financiera de la empresa (incluida la de los vehículos). ✓ Mejorar la rentabilidad financiera y la liquidez de la empresa. <p>ACTIVIDAD EMPRESARIAL</p> <p>Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



ARCHIVO PERMANENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AP
3/5

ORGANIGRAMA

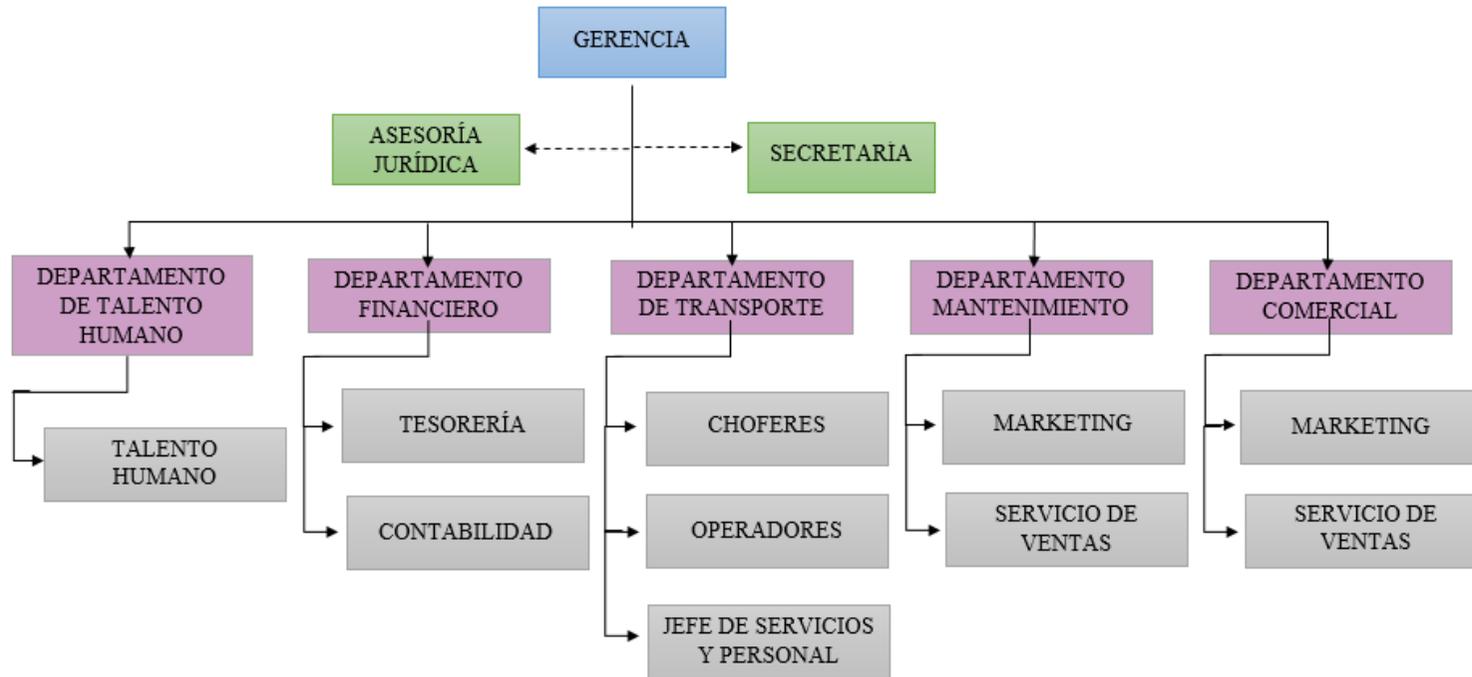


Figura 5: Estructura Organizacional

Fuente: Compañía de Transportes Pesados TransCoca S.A.

Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



ARCHIVO PERMANENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AP
4/5

LOCALIZACIÓN

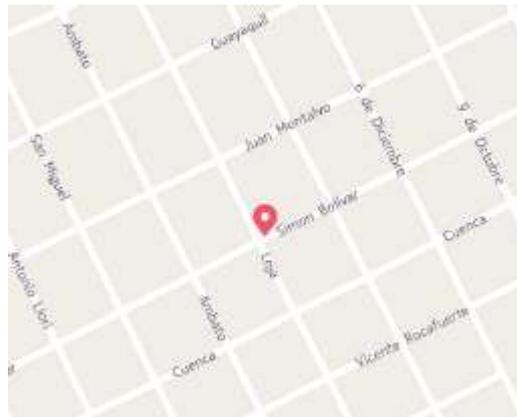


Figura 6: Ubicación

Fuente: Google Maps

NORMATIVA LEGAL

- ✓ Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Ley de Compañías y su Reglamento.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

LOGO



Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



ARCHIVO PERMANENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AP
5/5

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Con la intención de diagnosticar el entorno económico y social en el cual se desenvuelve la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. se realizará el análisis interno y externo, es decir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación oportuna de información a los entes de control (Superintendencia de Compañías, ANT, SRI, AMT, IESS). ✓ Cumplimiento eficaz de contratos adquiridos, especialmente con el sector público (GADMFO). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de procesos de contratación de la SERCOP, dirigidos a la región sierra y costa del país, en la cuales la empresa podría calificar como proveedora.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación financiera a “pérdida” en el periodo 2016. ✓ Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía. ✓ Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal. ✓ Pérdida de liquidez en el último año. ✓ Disminución de la rentabilidad financiera en el último año. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis Económica del País ✓ Cierre de empresas del sector con las cuales se tenían importantes acuerdos comerciales. ✓ El mercado de la trasportación pesada, en la región Oriente, se encuentra contraído.

Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



ARCHIVO PERMANENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

I/M
1/1

ÍNDICE Y MARCAS DE TRABAJO

MARCAS	DESCRIPCIÓN
√	Verificado
*	Hallazgo de Auditoría
Σ	Sumatoria
≠	No cumple

ÍNDICE	PAPEL DE TRABAJO
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
BI	Borrador del Informe
CC	Carta de Compromiso
CCI	Cuestionarios de Control Interno
CP	Carta de Presentación
CF	Carta Final
HH	Hoja de hallazgos
JC	Jessica Cajas
LE	Letty Elizalde
LT	Lizbeth Torres
MP	Memorando de Planificación
PG	Programa General de auditoría

Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

4.2.2 Archivo Corriente

	ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AC
ARCHIVO CORRIENTE NOMBRE: COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 DIRECCIÓN: SIMON BOLIVAR Y LOJA		
		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AC
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO ARCHIVO CORRIENTE AC FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Orden de Trabajo O Carta de presentación CP Carta de compromiso CC Memorando de Planificación MP Visita Preliminar VP Entrevista E PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Análisis Interno y Externo AI/E Evaluación de las Políticas Institucionales PI FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO II Ambiente de Control C1 Establecimiento de Objetivos C2 Identificación de Eventos C3 Evaluación de Riesgos C4 Respuesta al Riesgo C5 Actividades de Control C6 Información y Comunicación C7 Supervisión y Monitoreo C8		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AC
<p>FASE III: ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</p> <p>Cumplimiento de objetivos CO</p> <p>Verificación de perfiles VPE</p> <p>Procesos de selección SP</p> <p>Procesos de capacitación PC</p> <p>Indicadores de Gestión IG</p> <p>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Halazgos de Auditoría H</p> <p>Carta final CF</p> <p>Borrador del Informe BI</p> <p>FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO</p> <p>Matriz de recomendaciones MR</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

4.2.2.1 Fase I: Familiarización y Planificación

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p style="text-align: center;">AC</p>
<p>FASE I FAMILIARIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</p> 	
<p>Realizado por: L.T</p>	<p>Fecha: 05/09/2017</p>
<p>Revisado por: L.E</p>	<p>Fecha: 20/11/2017</p>



ARCHIVO CORRIENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016

AC

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Realizado por: L.T

Fecha: 05/09/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PG
1/1**

OBJETIVO: Familiarizarse con el entorno de la entidad y comunicar formalmente a la máxima autoridad el inicio de la auditoria de gestión.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Recibe orden de trabajo emitida por el supervisor	OT	L.T	07/09/2017
2	Realice carta de presentación	CP	L.T	08/09/2017
3	Efectúe carta de compromiso	CC	L.T	11/09/2017
4	Realice el Memorándum de planificación	MP	L.T	12/09/2017
5	Elabore la Visita Preliminar	VP	L.T	13/09/2017
6	Realice la entrevista con la máxima autoridad	E	L.T	14/09/2017

Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	ORDEN DE TRABAJO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	O 1/1
<p>Oficio No: 001 TPT Sección : AUDITORÍA DE GESTIÓN Asunto : ORDEN DE TRABAJO N° 001-CTPT Riobamba, 07 de septiembre de 2017</p> <p>Licenciada Lizbeth Torres Auditor Junior LMT “Auditores y Asesores” Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Tengo la complacencia de comunicarle la autorización para realizar una Auditoría de Gestión la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A, desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, con la responsabilidad de cumplir el siguiente objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo 2016, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía de los recursos de la Institución. <p>Se ha acordado un plazo de 60 días laborables para la ejecución y presentación del borrador del informe que incluye conclusiones y recomendaciones, donde la Ing. Letty Elizalde, actuará en calidad de Supervisor y el Ing. Jessica Cajas en calidad de Jefe de Equipo.</p> <p>Atentamente, Letty Elizalde</p> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> Ing. Letty Elizalde Supervisora		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



CARTA DE PRESENTACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CP
1/1

Orellana, 08 de septiembre de 2017

Ing.

María Eugenia Zapata Guerra

GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A

Presente.-

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez que me permito dirigirme a usted con el fin de comunicarle que la consultora “LMT Auditores y Asesores” dará inicio a la Auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A, desde el 1 de enero al 31 de diciembre 2016.

Es importante aclarar que la auditoria de gestión se basará en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas las cuales determinarán parámetros de ejecución y lineamientos para su comportamiento y actuación durante el trabajo de auditoría con la finalidad de aportar con una opinión clara y constructiva, de igual manera se aplicará la normativa vigente y pertinente para garantizar la calidad de los resultados entregados a las personas interesadas e involucradas en la evaluación.

Se sugiere de la manera más comedida que los resultados entregados en el borrador de informe sean aplicados inmediatamente, con el fin de combatir los puntos débiles encontrados en el trabajo de auditoría y mejorar el desempeño de las operaciones.

Seguro de contar con su completa colaboración, me suscribo a usted.

Atentamente,

Lizbeth Torres

Lcda. Lizbeth Torres

Auditor Junior

Realizado por: L.T	Fecha: 08/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



CARTA DE COMPROMISO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CC
1/1

Orellana, 11 de septiembre de 2017

Ing.

María Eugenia Zapata Guerra

GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA
S.A

Presente.-

De mi consideración:

Tengo a bien informarle el total compromiso de la consultora para la elaboración de la auditoría de gestión con el propósito de mejorar el desempeño de las operaciones administrativas y mejorar el buen uso de los recursos en beneficio de la entidad auditada.

A la vez me permito anunciar que mediante la evaluación al sistema de control interno de la entidad a sus trabajadores, se pretende detectar las áreas críticas objeto del examen por lo que solicitamos la colaboración de los mismos con la finalidad de proporcionar seguridad razonable de:

- ✓ El sistema de control interno de la organización, para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía, mediante la aplicación del método COSO II y de sus procesos administrativos.

Seguro de contar con su completa colaboración, me suscribo a usted.

Atentamente,

Lizbeth Torres

Lcda. Lizbeth Torres

Auditor Junior

Realizado por: L.T	Fecha: 11/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

MP
1/4

Orellana, 12 de septiembre de 2017

ENTIDAD: COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: 2016
RESPONSABLE: Lcda. Lizbeth Torres

1. Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A., se inició con la autorización presentada en la orden de trabajo 001-CTPT de 07 de septiembre de 2017.

2. Objetivos de la auditoría

Objetivo General

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo 2016, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía de los recursos de la Institución.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el buen uso de los recursos verificando el cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno de la organización, para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía, mediante la aplicación del método COSO II.
- ✓ Elaborar el informe de auditoría con recomendaciones, para la aplicación de medidas correctivas.

Realizado por: L.T	Fecha: 12/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

MP
2/4

1. Alcance de la auditoría de gestión

Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

2. Metodología a utilizar

- ✓ Evaluación del control interno mediante la aplicación de cuestionarios.
- ✓ Evaluación de los procesos administrativos.
- ✓ Aplicación de indicadores.
- ✓ Identificación de procedimientos, funciones y actividades.

3. Antecedentes de la entidad

TRANSCOCA S.A., Ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a sus necesidades en diferentes tipos y capacidades, cubriendo las diferentes rutas de nuestra provincia y todo el país, nuestra Empresa se encuentra domiciliada en la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, parroquia Pto. Francisco de Orellana; aprobada por la Superintendencia de Compañías, con el acuerdo N° 06.Q.IJ.1587 de fecha 08 de Mayo del 2006.

4. Objetivos de la entidad

- ✓ Generar nuevos acuerdos comerciales con empresas privadas de la provincia de Orellana, en las áreas de: mantenimiento de equipo pesado, transportación de carga pesada y alquiler de grúas.
- ✓ Dar un seguimiento constante a los procesos de la SERCOP a los cuales la empresa ha sido invitada a participar, para la entrega oportuna de información.

Realizado por: L.T	Fecha: 12/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

MP
3/4

- ✓ Identificar, en base a los requerimientos de los procesos levantados en el portal web de la SERCOP, nuevas alternativas o nichos de negocio en las cuales la empresa pueda calificar como proveedora de servicios de transportación, para el Estado.
- ✓ Implantar dos sucursales de la empresa en las ciudades de Quito y Guayaquil, cuyas funciones se relacionen exclusivamente al área comercial y de información de servicios.
- ✓ Aplicar estrategias de marketing y publicidad direccionadas a empresas privadas que puedan constituirse en un mercado objetivo de la empresa, en las regiones sierra y costa del país.
- ✓ Mantener al día la documentación administrativa y financiera de la empresa (incluida la de los vehículos).
- ✓ Mejorar la rentabilidad financiera y la liquidez de la empresa.

5. Requerimiento de la Auditoría

Reglamentos internos, manuales, políticas, procedimientos.

Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo y Normas de Control Interno.

6. Fechas de intervención

- ✓ Inicio del trabajo de Campo 17/10/2017
- ✓ Finalización del trabajo de campo 02/11/2017
- ✓ Elaboración de borrador del informe 03/11/2017
- ✓ Emisión del Informe 17/11/2017

Realizado por: L.T	Fecha: 12/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

MP
4/4

7. Días Presupuestados: 60

ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación preliminar	X											
Planificación específica		X	X									
Ejecución				X	X	X	X	X	X	X		
Comunicación de resultados											X	
Seguimiento												X

8. Recursos necesarios para la auditoría de gestión

Recursos humanos

Nº	Cargo	Nombre	Días
1	Auditor Junior	Lizbeth Torres	60
2	Supervisor	Ing. Letty Elizalde	15
3	Jefe de equipo	Ing. Jessica Cajas	25

Recursos materiales

Cant.	Descripción	C. Unit.	Total
1	Flash memory	6,00	6,00
2	Portaminas	1,50	3,00
2	Lápiz bicolor	0,80	1,60
2	Esferos	0,35	0,70
2	Borradores	0,25	0,50
1	Resma de papel	4,50	4,50
1	Movilización	30,00	30,00

Total de Recurso Material \$ 46,30

Realizado por: L.T	Fecha: 12/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	VISITA PRELIMINAR COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	VP 1/1
<p>El día 13 de septiembre se inició la auditoría de gestión con la visita al espacio físico de la compañía de transporte Transcoca S.A., ubicado en las calles Simón Bolívar y Loja, donde receptan a sus clientes y brindan sus servicios.</p> <p>Mediante la total apertura y colaboración del Gerente y demás trabajadores de la empresa, se obtuvo la información requerida para la ejecución del trabajo de auditoría, anteriormente no se ha realizado una auditoría de gestión, de tal manera que es de gran interés de las autoridades conocer los hallazgos encontrados que puedan disminuir su ocurrencia y obtener procedimientos administrativos eficientes y eficaces.</p> <p>La visita fue conducida por el Ing. María Eugenia Zapata Guerra, Gerente de la compañía de transporte Transcoca S.A., donde varios trabajadores, especialmente el administrador que labora en las oficinas de la compañía en la ciudad del Coca, en los últimos meses han identificado algunos inconvenientes de carácter administrativo dentro de la empresa, entre los cuales se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía, debido al ineficiente uso de los recursos, tanto humanos como económicos. ✓ Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal que trabaja en la compañía, lo cual ha se hace evidente en el mal desempeño y cumplimiento de las actividades de los empleados. 		
Realizado por: L.T		Fecha: 13/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ENTREVISTA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	E 1/1
<p>Entrevistado: Ing. María Eugenia Zapata Guerra</p> <p>Cargo: Gerente de la compañía de transporte Transcoca S.A.</p> <p>Día de la entrevista: 14/09/2017</p> <p>Hora de la entrevista: 15h00</p> <p>Lugar de la entrevista: Instalaciones de la entidad</p> <p>Objetivo: Detectar las áreas críticas objeto de evaluación durante el trabajo de auditoría de gestión mediante una conversación establecida con la máxima autoridad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe una planificación estratégica? No existe 2. ¿Cuál es el principal objetivo que persigue la organización? Mejorar el servicio de transporte que brindamos a nuestros clientes. 3. ¿Piensa que existe ineficiencia en el manejo de los recursos de la compañía? Considero que esa es la razón principal del incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía. 4. ¿Considera necesaria la realización de la Auditoría de Gestión? Sí ya que no se han realizado auditorías de gestión anteriormente para identificar la eficiencia de nuestros procesos. 5. ¿Se evalúa el control interno de la compañía? Si se lo realiza pero no es el adecuado, esporádicamente se evalúan los departamentos de la entidad para determinar el cumplimiento de objetivos. 6. ¿El personal es capacitado permanentemente? La capacitación del personal es deficiente ya que no se cumple con la planificación establecida debido a la falta de disposición económica. 7. ¿Considera que el personal contratado debe cumplir con el perfil requerido para ocupar sus cargos? Si, considero importante que el personal que se desenvuelva en la compañía posea el conocimiento y habilidades para ocupar sus cargos. 8. ¿Utilizan indicadores de gestión para medir el rendimiento sus actividades? No aplicamos indicadores 		
Realizado por: L.T		Fecha: 14/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



ARCHIVO CORRIENTE
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016

AC

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Realizado por: L.T	Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AI/E 1/8
ANÁLISIS INTERNO		
<p>Debilidades: Se refieren a circunstancias negativas que de cualquier manera impiden el rendimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales, pero que están al alcance de la entidad y pueden ser mitigadas.</p> <p>Fortalezas: Se refieren a todas las cualidades o capacidades que posee la empresa a favor para la consecución de sus objetivos.</p>		
AMBIENTE INTERNO		
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación oportuna de información a los entes de control (Superintendencia de Compañías, ANT, SRI, AMT, IESS). ✓ Cumplimiento eficaz de contratos adquiridos, especialmente con el sector público (GADMFO). 		
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación financiera a “pérdida” en el periodo 2016. ✓ Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía. ✓ Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal. ✓ Pérdida de liquidez en el último año. ✓ Disminución de la rentabilidad financiera en el último año. 		
Realizado por: L.T		Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 3
1 DE DICIEMBRE DE 2016**

**A/E
2/8**

MATIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO									
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS						
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA					
	1	2	3	4	5					
F 1	Presentación oportuna de información a los entes de control (Superintendencia de Compañías, ANT, SRI, AMT, IESS).									
F 2	Cumplimiento eficaz de contratos adquiridos, especialmente con el sector público (GADMFO).									
D 1	Situación financiera a "pérdida" en el periodo 2016.									
D 2	Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía.									
D 3	Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal.									
D 4	Pérdida de liquidez en el último año.									
D 5	Disminución de la rentabilidad financiera en el último año.									
Σ TOTAL		3	2	0	1	1				
PORCENTAJE		42,86%	28,57%	0%	14,29%	14,28%				

Σ Sumatoria

Realizado por: L.T

Fecha: 18/09/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

A/E
3/8

MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Presentación oportuna de información a los entes de control (Superintendencia de Compañías, ANT, SRI, AMT, IESS).	0.15	4	0.6
2	Cumplimiento eficaz de contratos adquiridos, especialmente con el sector público (GADMFO).	0.16	5	0.8
				1.40
DEBILIDADES				
1	Situación financiera a “pérdida” en el periodo 2016.	0.11	2	0.22
2	Incumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía.	0.16	1	0.16
3	Ineficientes procesos de selección y capacitación del personal.	0.16	1	0.16
4	Pérdida de liquidez en el último año.	0.14	2	0.28
5	Disminución de la rentabilidad financiera en el último año.	0.12	1	0.12
				0.94
Σ TOTAL		1	16	2.34

Σ Sumatoria

Realizado por: L.T	Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AI/E 4/8
<p>ANÁLISIS:</p> <p>Al evaluar la situación interna de la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A., obtuvimos un resultado de 2,34 que se encuentra por debajo de la media establecida (2,5), donde podemos determinar que las fuerzas internas son desfavorables para la entidad, sin embargo al comparar el resultado de las fortalezas de 1.40 contra el peso de las debilidades de 0.94 concluimos que una vez identificados los factores positivos que posee la entidad pueden ser aprovechados para el cumplimiento de metas, logros u objetivos, disminuyendo así sus cualidades negativas mediante estrategias que puedan convertirlas en oportunidades que a un futuro beneficien a la empresa.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AI/E 5/8
---	---	-------------------------------

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades: Se refieren a aspectos que pueden beneficiar indirectamente a la entidad y que identificadas adecuadamente pueden ser usadas como ventajas sobre la competencia externa.

Amenazas: Se refieren a todos los aspectos adversos a los que la entidad se enfrenta y se encuentra vulnerable dificultando el alcance de sus objetivos.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

- ✓ Existencia de procesos de contratación de la SERCOP, dirigidos a la región sierra y costa del país, en la cuales la empresa podría calificar como proveedora.

Amenazas

- ✓ Crisis Económica del País
- ✓ Cierre de empresas del sector con las cuales se tenían importantes acuerdos comerciales.
- ✓ El mercado de la traspotación pesada, en la región Oriente, se encuentra contraído.

Realizado por: L.T	Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016**

**A/E
6/8**

MATIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO								
	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES					
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD				
	1	2	3	4	5				
O 1	Existencia de procesos de contratación de la SERCOP, dirigidos a la región sierra y costa del país, en la cuales la empresa podría calificar como proveedora.								
A 1	Crisis Económica del País								
A 2	Cierre de empresas del sector con las cuales se tenían importantes acuerdos comerciales.								
A 3	El mercado de la traspportación pesada, en la región Oriente, se encuentra contraído.								
ΣTOTAL	2	1	0	0	0	0	0	1	1
PORCENTAJE	50%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%

Realizado por: L.T	Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

A/E
7/8

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Existencia de procesos de contratación de la SERCOP, dirigidos a la región sierra y costa del país, en la cuales la empresa podría calificar como proveedora.	0.27	5	1.35
				1.35
AMENAZAS				
1	Crisis Económica del País	0.22	2	0.44
2	Cierre de empresas del sector con las cuales se tenían importantes acuerdos comerciales.	0.28	1	0.28
3	El mercado de la trasportación pesada, en la región Oriente, se encuentra contraído.	0.23	1	0.23
				0.95
Σ TOTAL		1	9	2.3

Σ Sumatoria

Realizado por: L.T	Fecha: 18/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AI/E
8/8

ANÁLISIS:

Al evaluar la situación externa de la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A., obtuvimos un resultado de 2,3 que se encuentra por debajo de la media establecida (2,5), donde podemos determinar que las fuerzas externas son desfavorables para la entidad, sin embargo al comparar el resultado de las oportunidades de 1.34 contra el peso de las amenazas de 0.95, concluimos que es importante que las oportunidades sean explotadas de tal forma que sean lo suficientemente competentes para enfrentar las amenazas que ponen en peligro la subsistencia de la entidad.

Realizado por: L.T	Fecha: 18/09/2017
---------------------------	--------------------------

Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017
--------------------------	--------------------------



**EVALUACIÓN POLÍTICAS INSTITUCIONALES
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PI
1/5**

Con el propósito de establecer el nivel de pertinencia se han aplicado cuestionarios a 19 integrantes de la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A., para identificar el conocimiento de la misión y visión.

MISIÓN

Somos una empresa que ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a las necesidades de nuestros clientes, y cubriendo las diferentes rutas de la provincia de Orellana y todo el país, con eficiencia y calidad en el servicio.

VISIÓN

Ser un referente a nivel nacional de trasportación de carga pesada, mediante la generación y fortalecimiento de nuevos acuerdos comerciales y la prestación de servicios a empresas e instituciones del sector público y privado, con un talento humano capacitado y comprometido con el éxito.

Realizado por: L.T	Fecha: 20/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**EVALUACIÓN POLÍTICAS INSTITUCIONALES
 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
 TRANSCOCA S.A.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PI
 2/5**

OBJETIVO: Determinar si la misión es de conocimiento general para los trabajadores de la empresa y si los mismos se sienten motivados para su cumplimiento.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El enunciado de la misión define el objetivo que persigue la entidad?	16	3	
2	¿El personal de la entidad conoce el enunciado de la misión?	11	8	No se ha difundido con los trabajadores * HH1
3	¿El enunciado de la misión cambia acorde a los cambios que sufre la entidad?	6	13	
4	¿La misión establece la importancia de satisfacer a los clientes?	15	4	
5	¿Las actividades y estrategias ayudan al cumplimiento de la misión?	12	7	
6	¿El enunciado de la misión se considera como una ventaja competitiva?	16	3	
7	¿La misión motiva al personal a buscar mecanismos para su cumplimiento?	14	5	
8	¿La misión incluye al personal como un complemento esencial de la entidad?	13	6	
Σ TOTAL		103	49	

Σ Sumatoria

* Hallazgo

Realizado por: L.T	Fecha: 20/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



EVALUACIÓN POLÍTICAS INSTITUCIONALES
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

PI
3/5

PERTINENCIA DE LA MISIÓN

$$\text{PERTINENCIA DE LA MISIÓN} = \frac{\text{Respuestas afirmativas sobre la misión}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{PERTINENCIA DE LA MISIÓN} = \frac{103}{152} * 100$$

$$\text{PERTINENCIA DE LA MISIÓN} = 67,76\%$$

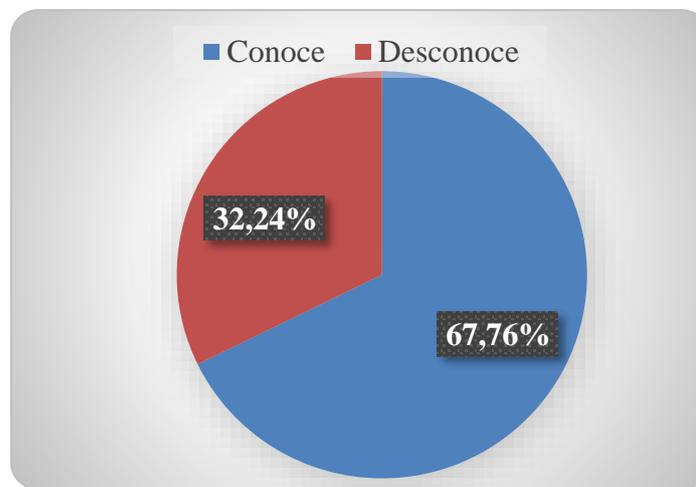


Gráfico 15: Conocimiento de la Misión

Fuente: Cuestionarios

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Al aplicar los cuestionarios al personal de la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A., se obtuvo un nivel de confianza del 67,76% debido a que la misión define el objetivo que persigue la entidad y su interés en satisfacer las necesidades de sus clientes, sin embargo al no difundirla en un lugar visible el 32,24% no conoce la misión empresarial ni tiene claro como cumplirla mediante las estrategias planteadas por la organización impidiendo así el cumplimiento de sus objetivos.

Realizado por: L.T **Fecha:** 20/09/2017

Revisado por: L.E **Fecha:** 20/11/2017



EVALUACIÓN POLÍTICAS INSTITUCIONALES
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

PI
4/5

OBJETIVO: Determinar si la visión se encuentra planteada de tal forma que permita cumplir aspiraciones a largo plazo beneficiosas para la entidad.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La visión aspira lograr objetivos a largo plazo?	14	5	
2	¿Los programas, acciones y estrategias conducen al logro de la visión?	15	4	
3	¿El personal tiene conocimiento del objetivo que busca lograr la visión?	11	8	El personal no conoce sobre la visión * HH1
4	¿La visión se enfoca a cumplir las expectativas de sus clientes?	17	2	
5	¿La empresa motiva al personal para el cumplimiento de la visión?	16	3	
6	¿El enunciado de visión se orienta a un sector de mercado específico?	14	5	
7	¿El enunciado de la visión posibilita la capacidad de visualización?	17	2	
8	¿Existen mecanismos para impulsar el cumplimiento de la visión?	16	3	
Σ TOTAL		120	32	

Σ Sumatoria

* Hallazgo

Realizado por: L.T	Fecha: 20/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**EVALUACIÓN POLÍTICAS INSTITUCIONALES
 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
 TRANSCOCA S.A.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PI
 5/5**

PERTINENCIA DE LA VISIÓN

$$\text{PERTINENCIA DE LA VISIÓN} = \frac{\text{Respuestas afirmativas sobre la misión}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{PERTINENCIA DE LA VISIÓN} = \frac{102}{152} * 100$$

$$\text{PERTINENCIA DE LA VISIÓN} = 67,11\%$$

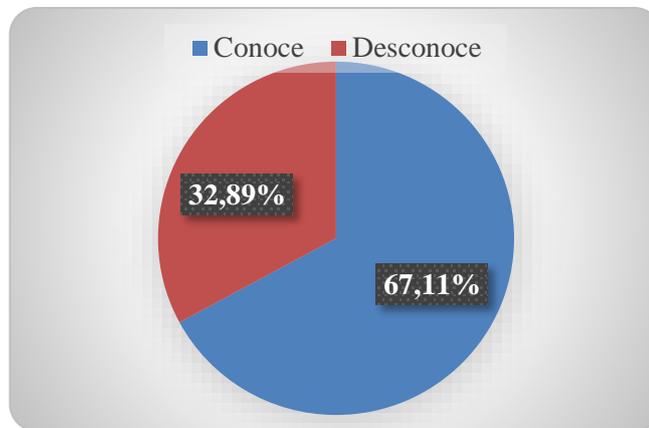


Gráfico 16: Conocimiento de la Visión

Fuente: Cuestionarios

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Al aplicar los cuestionarios al personal de la Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A., sobre el conocimiento de la visión se obtuvo un nivel de confianza del 67,11% ya que se han establecido aspiraciones alcanzables a largo plazo acorde a las actividades de la empresa, sin embargo su riesgo es del 32,89% ya que es necesario que todo el personal tenga conocimiento de la visión para encaminar recursos hacia su cumplimiento de forma adecuada.

Realizado por: L.T

Fecha: 20/09/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017

4.2.2.2 Fase II: Evaluación del Control Interno

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p style="text-align: center;">AC</p>
<p>FASE II EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p> 	
<p>Realizado por: L.T</p>	<p>Fecha: 05/09/2017</p>
<p>Revisado por: L.E</p>	<p>Fecha: 20/11/2017</p>



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PG
1/1**

OBJETIVO: Evaluar el control interno de la entidad mediante el COSO II para determinar el nivel de desempeño de sus actividades administrativas y operativas.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Evalúe el Control Interno de los componentes: Ambiente de Control Establecimiento de Objetivos Identificación de Eventos Evaluación de Riesgos Respuesta al Riesgo Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión y Monitoreo	C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8	L.T	22/09/2017 26/09/2017 28/09/2017 02/10/2017 04/10/2017 06/10/2017 10/10/2017 23/07/2017
2	Proponga matriz de ponderación del sistema de control interno	MP	L.T	25/07/2017

Realizado por: L.T **Fecha:** 05/09/2017

Revisado por: L.E **Fecha:** 20/11/2017

	AMBIENTE DE CONTROL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016			C1 1/4
ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.				
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión				
PERÍODO: Año 2016				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
OBJETIVO: Establecer si la empresa fomenta en los trabajadores un ambiente				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
1	¿El ambiente de la entidad propicia la aplicación de valores?	X		
2	¿Existe un código de ética autorizado y difundido con el personal?		X	Existe pero no ha sido formalizado *HH2
3	¿La máxima autoridad incentiva los logros y esfuerzo del personal?	X		
4	¿El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de sus actividades?	X		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
5	¿La estructura se encuentra elaborada en base a la actividad que desempeña y tamaño de la entidad?	X		
6	¿El organigrama de la empresa establece claramente las líneas de liderazgo jerárquico y responsabilidad formal?	X		
7	¿Los jefes departamentales cumplen con los requisitos de experiencia y conocimiento?	X		
8	¿La entidad cuenta con un manual de funciones para todos los cargos?		X	No se ha elaborado un manual de funciones *HH3
organizacional ético y promueve la adhesión de políticas.				
Realizado por: L.T			Fecha: 22/09/2017	
Revisado por: L.E			Fecha: 20/11/2017	

		AMBIENTE DE CONTROL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		C1 2/4
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO				
9	¿Se contrata únicamente a las personas que cumplen con el perfil requerido para ocupar sus cargos?		X	No todo el personal cumple con los perfiles requeridos *HH4
10	¿Se realizan capacitaciones a todo el personal?		X	No todo el personal participa en las capacitaciones *HH5
11	¿Los procedimientos establecidos para capacitación y selección del personal son adecuados?		X	Existen procedimientos pero son ineficientes. *HH6
12	¿Existen procedimientos de evaluación de desempeño?	X		
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN				
13	¿La delegación de responsabilidad compromete al personal a cumplir sus funciones?	X		
14	¿Considera que el personal posee las competencias necesarias para cumplir sus actividades?	X		
15	¿La responsabilidad de actividades recae en personas que posean experiencia considerable?	X		
16	¿Se convoca a reuniones para medir el desempeño de las actividades realizadas?	X		
17	¿La máxima autoridad interactúa con las unidades de apoyo?	X		
		Realizado por: L.T		Fecha: 22/09/2017
		Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



AMBIENTE DE CONTROL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C1
3/4

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
18	¿La asignación de autoridad y responsabilidad se realiza en base a un previo analisis?	X		
19	¿Se mantiene una supervisión sobre las actividades encomendadas?	X		
20	¿La delegación de autoridad se hace en base a su desarrollo durante la prestación de sus servicios en la empresa?	X		
ΣTOTAL		15	5	

Σ Sumatoria

* Hallazgo

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{15}{20} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 75\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 25\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Realizado por: **L.T** Fecha: 22/09/2017

Revisado por: **L.E** Fecha: 20/11/2017

	AMBIENTE DE CONTROL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	C1 4/4
<p>Análisis:</p> <p>Mediante el cuestionario aplicado al componente “Ambiente de Control” se buscó determinar si existe un entorno organizacional favorable para la aplicación de conductas adecuadas en todas las actividades de la compañía, el cual obtuvo un nivel de confianza del 75% considerado como medio debido a que existe un ambiente laboral ideal para el desempeño de los trabajadores, sin embargo existe un riesgo del 25% por la falta de difusión de documentación considerada como relevante para la ejecución de tareas, además los procedimientos de capacitación y selección del personal son ineficientes, por lo tanto es necesario cumplir con las recomendaciones emitidas en el informe final para la mitigación de dichos riesgos.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 22/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	C2 1/2
---	---	-----------------------------

ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
1	¿Se han definido y difundido objetivos institucionales?		X	No se socializan al personal *HH1
2	¿Los objetivos establecen los mecanismos para alcanzarlos?	X		
3	¿Se verifica periódicamente el cumplimiento de los objetivos definidos?		X	No se monitorea ni se cumplen los objetivos institucionales *HH7
4	¿Los objetivos son reformados en base a los cambios institucionales?	X		
5	¿Las actividades y operaciones apoyan y dirigen al cumplimiento de objetivos?	X		
6	¿El personal comprende que el trabajo en equipo es indispensable para el cumplimiento de objetivos?	X		
7	¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?		X	No se ha elaborado una planificación estratégica *HH8
8	¿Los objetivos integran al personal como parte fundamental de la entidad?	X		
ΣTOTAL		6	2	

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO: Determinar si se han fijado objetivos institucionales y si los mismos se encuentran definidos claramente y son alcanzables.

Σ Sumatoria

* Hallazgo

Realizado por: L.T	Fecha: 26/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
 TRANSCOCA S.A.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**C2
 2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{6}{8} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 75\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 25\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Mediante el cuestionario aplicado al componente “Establecimiento de objetivos” referente a los medios necesarios para el alcance de metas y consecuentemente el cumplimiento de objetivos, se obtuvo un nivel de confianza del 75% considerada como media gracias a la preocupación de la entidad por la implantación de objetivos, sin embargo existe un riesgo del 25% debido al incumplimiento de los mismos debido a su desconocimiento, por lo tanto es necesario elaborar una planificación estratégica que definan tácticas para lograrlos.

Realizado por: L.T	Fecha: 26/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016			C3 1/2
ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
FACTORES INTERNOS				
1	¿El personal de la empresa identifica nuevas ventajas competitivas que lo distinguen de la competencia?	X		
2	¿El espacio físico de la entidad esta distribuido apropiadamente de acuerdo a sus operaciones y actividades?	X		
3	¿Se han contratado polizas de seguros para los activos de la empresa?	X		
4	¿La empresa identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?	X		
FACTORES EXTERNOS				
5	¿Los empleados que manejan los recursos de la entida son afianzados?	X		
6	¿Se toman en cuenta eventos externos como la inflación?	X		
7	¿La empresa conoce el mercado competitivo al que se enfrenta?	X		
8	¿La entidad posee políticas de cuidado ambiental?		X	No existen políticas para el cuidado ambiental *HH9
ΣTOTAL		7	1	
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión				
PERÍODO: Año 2016				
COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
OBJETIVO: Determinar acontecimientos tanto internos como externos que afecten negativamente al desenvolvimiento habitual de la empresa.				
Σ Sumatoria				
Realizado por: L.T			Fecha: 28/09/2017	
Revisado por: L.E			Fecha: 20/11/2017	



IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C3
2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{7}{8} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 87,50\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 12,50\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Mediante el cuestionario aplicado al componente “Identificación de Eventos” referente a reconocimiento de circunstancias que pueden afectar el logro de objetivos, se ha identificado un nivel de confianza del 87,50% considerada como alta ya que los mecanismos para mantener un control previo de problemas tanto internos como externos de la empresa son adecuados, sin embargo existe un riesgo del 12,50% por la inexistencia de políticas ambientales.

Realizado por: L.T	Fecha: 28/09/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	EVALUACIÓN DE RIESGOS COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	C4 1/2
---	--	-----------------------------

ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

OBJETIVO: Analizar los posibles eventos que puedan interferir en el logro de

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
1	¿El personal es capaz de actuar de manera adecuado ante riesgos imprevistos?	X		
2	¿Los documentos considerados como fundamentales para la entidad con resguardados adecuadamente?	X		
3	¿La información financiera es entregada y analizada en los plazos establecidos?	X		
4	¿Se identifican los riesgos que impidan el logro de objetivos y el desarrollo de las actividades?	X		
5	¿Se toman medidas acertadas inmediatamente para evitar consecuencias posteriores?	X		
6	¿Se identifican los riesgos según su nivel de importancia?	X		
7	¿Los riesgos encontrados son examinados exhaustivamente para encontrar alguna solución y evitar su ocurrencia?	X		
8	¿La experiencia de la máxima autoridad ha posibilitado identificar riesgos?	X		
ΣTOTAL		8	0	

objetivos empresariales.

Σ Sumatoria

Realizado por: L.T	Fecha: 02/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



EVALUACIÓN DE RIESGOS
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C4

2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{8}{8} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 100\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 0\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Mediante el cuestionario aplicado al componente “Evaluación de Riesgos” referente a identificación de eventos negativos que afectan a la entidad, se determinó un nivel de confianza del 100% considerada como alta gracias a la preparación que ha desarrollado la empresa para responder a posibles riesgos.

Realizado por: L.T	Fecha: 02/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



RESPUESTA AL RIESGO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016

C5
1/2

ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO

OBJETIVO: Establecer si la empresa ha implementado mecanismos que ayuden a

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa ha elaborado un Plan de mitigación de riesgos?	X		
2	¿La empresa se preocupa en dar mantenimiento a los vehículos una vez al año?	X		
3	¿Las soluciones para combatir los riesgos son expuestas ante el personal?	X		
4	¿La empresa identifica las actividades que originan los riesgos para evitarlos?	X		
ΣTOTAL		4	0	

responder a los riesgos encontrados que puedan afectar a sus recursos.

Σ Sumatoria

Realizado por: L.T	Fecha: 04/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



RESPUESTA AL RIESGO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2016

C5
2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{4}{4} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 0\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Mediante el cuestionario aplicado al componente “Respuesta al Riesgo” referente a búsqueda de posibles soluciones ante la aparición de un eventos desfavorables, se obtuvo un nivel de confianza del 100% considerada como alta debido a la comunicación existente que permite encontrar alternativas que beneficien a la empresa

Realizado por: L.T	Fecha: 04/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

		ACTIVIDADES DE CONTROL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		C6 1/3
ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A. NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión PERÍODO: Año 2016 COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL OBJETIVO: Establecer si se han identificado acciones de prevención mediante políticas y procedimientos en las actividades de la empresa.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES				
1	¿La empresa cuenta con un manual de funciones debidamente aprobado?		X	No se ha elaborado manual de funciones *HH3
2	¿La empresa promueve la rotación de actividades para contribuir a su experiencia?	X		
3	¿Los trabajadores conocen el límite de sus actividades y las responsabilidades que asumen?		X	No se han establecido funciones de específicas para cada cargo. *HH10
4	¿Se mantiene debidamente archivada la información relacionada con el ingreso, evaluaciones, ascensos y retiro del personal?	X		
AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES				
5	¿Todas actividades son autorizadas por la máxima autoridad?	X		
6	¿Se registran las transacciones de la empresa oportunamente?	X		
7	¿Los sistemas informáticos de la entidad son seguros y confiables?	X		
8	¿Se realizan arqueos de caja y conciliaciones bancarias periódica y sorpresivamente?	X		
		Realizado por: L.T		Fecha: 06/10/2017
		Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



ACTIVIDADES DE CONTROL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C6
2/3

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO				
9	¿En caso de accidentes o catástrofes se mantiene un respaldo de la información?	X		
10	¿La documentación se mantiene ordenada y facilita su revisión?	X		
11	¿Existe documentación suficiente que susten las transacciones realizadas por la entidad?	X		
ΣTOTAL		9	2	

Σ Sumatoria

* Hallazgo

Realizado por: **L.T** Fecha: 06/10/2017

Revisado por: **L.E** Fecha: 20/11/2017



ACTIVIDADES DE CONTROL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C6
3/3

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{9}{11} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 81,82\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 18,18\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

A través de la aplicación del cuestionario aplicado al componente “Actividades de Control” referente a las políticas y procedimientos establecidos para evitar la aparición de riesgos, se obtuvo un nivel de confianza alta del 81,82% gracias a los métodos de administración utilizados para la protección de recursos, sin embargo el riesgo detectado de 18,18% considerado como bajo corresponde a la falta de segregación de funciones a causa de la inexistencia de un manual de funciones.

Realizado por: L.T	Fecha: 06/10/2017
---------------------------	--------------------------

Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017
--------------------------	--------------------------

	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		C7 1/2	
<p>ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.</p> <p>NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión</p> <p>PERÍODO: Año 2016</p> <p>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>OBJETIVO: Determinar si las políticas de comunicación permiten mantener solidificada la relación laboral entre el personal de la empresa.</p>				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
1	¿La información se difunde de manera ascendente y descendente?	X		
2	¿La información que proveen los directivos y operativos es confiable?	X		
3	¿Los clientes proveen de información?	X		
4	¿La información considerada como confidencial es resguardada apropiadamente?	X		
5	¿Se difunde con el personal información importante como reglamentos, objetivos, metas, políticas y normativas?		X	No se difunde adecuadamente dicha información. HH1
CANALES DE COMUNICACIÓN				
6	¿La empresa cuenta con políticas de comunicación?	X		
7	¿Las políticas de comunicación permiten interactuar entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa?	X		
8	¿Se permite obtener información de fuentes externas?	X		
9	¿Se realizan confirmaciones de saldos para informar los vencimientos de pagos a sus clientes?	X		
10	¿Las campañas publicitarias permiten ampliar la cobertura de sus servicios?	X		
ΣTOTAL		9	1	
Realizado por: L.T		Fecha: 10/10/2017		
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017		



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C7
2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{9}{10} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 90\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 10\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Como resultado del cuestionario aplicado al componente “Información y Comunicación” referente al sistema de información, se obtuvo un nivel de confianza alta del 90% alcanzada por los métodos utilizados para la entrega de información permitiendo la participación de los miembros de la entidad en su elaboración, sin embargo el riesgo detectado de 10% considerado como bajo corresponde por la falta comunicación de información general de la empresa.

Realizado por: L.T	Fecha: 10/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	SUPERVISIÓN Y MONITOREO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	C8 1/2
---	--	-----------------------------

ENTIDAD: Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

OBJETIVO: Identificar si existe una supervisión adecuada al cumplimiento del

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1	¿Se han establecido mecanismos de supervisión para las actividades de la empresa?	X		
2	¿Se han ejecutado auditorías anteriores que ayuden a la identificación de debilidades?		X	No se han realizado auditorías anteriores
3	¿Se aplican indicadores de eficiencia, eficacia y economía para medir el cumplimiento de actividades?		X	No se aplican indicadores de gestión. *HH11
4	¿Los errores en los procedimientos son comunicadas oportunamente a quienes deben tomar medidas oportunas?	X		
5	¿Se realizan verificaciones de existencias periódicamente?	X		
REPORTE DE DEFICIENCIAS				
6	¿Se convocan a reuniones para discutir problemas detectados?	X		
7	¿Se comunican las deficiencias de la empresa con todo el personal para el aporte de soluciones?	X		
ΣTOTAL		5	2	

control interno para mejorar el desempeño de las actividades.

Σ Sumatoria

* Hallazgo

Realizado por: L.T	Fecha: 12/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



SUPERVISIÓN Y MONITOREO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

C8
2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas afirmativas}}{\text{Total Respuestas}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{5}{7} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 71,43\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 28,57\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

A través de la aplicación de cuestionarios a la empresa sobre el componente “Supervisión y Monitoreo” referente a la evaluación permanente a los procedimientos, se obtuvo un nivel de confianza media del 71,43% ya que las actividades de supervisión por parte de la máxima autoridad, sin embargo el riesgo detectado de 28,57% considerado como medio corresponde por la falta de aplicación de indicadores de gestión para medir el rendimiento de los recursos de la empresa.

Realizado por: L.T	Fecha: 12/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	MP 1/1
---	--	-----------------------------

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE	CONFIANZA PONDERADA	RIESGO PONDERADA
1	Ambiente de Control	75%	25%
2	Establecimiento de Objetivos	75%	25%
3	Identificación de Eventos	87.50%	12.50%
4	Evaluación de Riesgos	100%	0%
5	Respuesta al Riesgo	100%	0%
6	Actividades de Control	81.82%	18.18%
7	Información y Comunicación	90%	10%
8	Supervisión y Monitoreo	71.43%	28.57%
Σ TOTAL		680.75%	119.25%
PROMEDIO		85.09%	14.91%

Σ Sumatoria

ANÁLISIS:

Como resultado de la evaluación del sistema de control interno a la empresa se ha obtenido un nivel de confianza alto del 85,09% gracias al trabajo continuo por satisfacer las necesidades de sus clientes y encaminar sus esfuerzos al cumplimiento de metas, sin embargo es necesario implementar procedimientos que garanticen el buen desempeño de sus operaciones y disminuyan su riesgo que en este caso representa un 14,91% considerado como bajo

Realizado por: L.T	Fecha: 16/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

4.2.2.3 Fase III: Análisis de las Áreas Críticas

<p style="text-align: center;">ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	AC
<p>FASE III ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS</p> 	
Realizado por: L.T	Fecha: 17/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PG
1/1**

OBJETIVO: Determinar el cumplimiento de objetivos comerciales planteados y la eficiencia de los procedimientos de selección y capacitación del personal.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Verifiqué el cumplimiento de objetivos comerciales.	CO	L.T	17/10/2017
2	Compruebe la existencia de los requisitos para el ingreso del personal	RI	L.T	19/10/2017
3	Verifique el perfil del personal	VPE	L.T	23/10/2017
4	Proponer proceso de selección del personal	SP	L.T	25/10/2017
5	Proponer proceso de capacitación del personal	PC	L.T	27/10/2017
6	Aplique indicadores de gestión	IG	L.T	31/10/2017

Realizado por: L.T	Fecha: 17/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	CO 1/2
<p>La Compañía de Transportes Pesados Transcoca S.A. ha establecido los siguientes objetivos comerciales, sin embargo la gran mayoría no se cumplen durante el año por lo que es necesario que se definan plazos para su alcance, de la siguiente manera:</p> <p>OBJETIVOS COMERCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar nuevos acuerdos comerciales con empresas privadas de la provincia de Orellana, en las áreas de: mantenimiento de equipo pesado, transportación de carga pesada y alquiler de grúas. ✓ Dar un seguimiento constante a los procesos de la SERCOP a los cuales la empresa ha sido invitada a participar, para la entrega oportuna de información. ✓ Identificar, en base a los requerimientos de los procesos levantados en el portal web de la SERCOP, nuevas alternativas o nichos de negocio en las cuales la empresa pueda calificar como proveedora de servicios de transportación, para el Estado. ✓ Implantar dos sucursales de la empresa en las ciudades de Quito y Guayaquil, cuyas funciones se relacionen exclusivamente al área comercial y de información de servicios. ✓ Aplicar estrategias de marketing y publicidad direccionadas a empresas privadas que puedan constituirse en un mercado objetivo de la empresa, en las regiones sierra y costa del país. ✓ Mantener al día la documentación administrativa y financiera de la empresa (incluida la de los vehículos). ✓ Mejorar la rentabilidad financiera y la liquidez de la empresa. 		
Realizado por: L.T		Fecha: 17/10/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CO
2/2

OBJETIVOS COMERCIALES	ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE
LARGO PLAZO (2016-2021)		
Implantar dos sucursales de la empresa en las ciudades de Quito y Guayaquil, cuyas funciones se relacionen exclusivamente al área comercial y de información de servicios.	Implementar un plan de negocios que incluya inversión, proyección de ventas y costos, clientes, servicios, etc.	GERENCIA
Aplicar estrategias de marketing y publicidad direccionadas a empresas privadas que puedan constituirse en un mercado objetivo de la empresa, en las regiones sierra y costa del país.	Implementar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos.	DTO. COMERCIAL
MEDIANO PLAZO (2016-2018)		
Generar nuevos acuerdos comerciales con empresas privadas de la provincia de Orellana, en las áreas de: mantenimiento de equipo pesado, transportación de carga pesada y alquiler de grúas.	Establecer estrategias innovadoras como de diferenciación.	DTO. COMERCIAL
Dar un seguimiento constante a los procesos de la SERCOP a los cuales la empresa ha sido invitada a participar, para la entrega oportuna de información.	Proporcionar ofertas competitivas en precio unitario, tiempos de entrega, cobertura, agregado nacional, descuentos por volumen, mantenimiento y repuestos, y servicios adicionales	DTO. COMERCIAL
Identificar, en base a los requerimientos de los procesos levantados en el portal web de la SERCOP, nuevas alternativas o nichos de negocio en las cuales la empresa pueda calificar como proveedora de servicios de transportación, para el Estado.	Mejorar las condiciones comerciales ofertadas.	DTO. COMERCIAL
CORTO PLAZO (2016-2017)		
Mejorar la rentabilidad financiera y la liquidez de la empresa.	Implementar un mecanismo de control de los gastos a través de los presupuestos.	DTO. FINANCIERO
Mantener al día la documentación administrativa y financiera de la empresa (incluida la de los vehículos).	Adquirir un nuevo sistema de facturación. Mantener organizada y codificada toda la documentación.	DTO. FINANCIERO
Realizado por: L.T		Fecha: 17/10/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	REQUISITOS DE INGRESO COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	RI 1/1
---	--	-----------------------------

N°	REQUISITOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Ser mayor de 18 años en pleno ejercicio de los derechos previstos en la Constitución.	X		
2	No encontrarse en interdicción civil.	X		
3	No estar comprometido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.	X		
4	Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en la Ley.		X	No todos los funcionarios cumplen con los requerimientos de formación académica *H/H4
5	Haber sufragado en las últimas elecciones.	X		
6	No encontrarse en mora del pago de créditos.	X		
7	Presentar declaración patrimonial.	X		
8	Haber sido declarado triunfador en el proceso de selección.	X		
ΣTOTAL		7	1	

INDICADOR DE EFICACIA

$$\text{Cumplimiento de requerimientos} = \frac{\text{Requerimientos cumplidos}}{\text{Total de requerimientos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de requerimientos} = \frac{7}{8} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de requerimientos} = 87,50\%$$

Análisis:

Mediante la verificación de requisitos de ingreso se obtuvo 87,50% que representa el cumplimiento de requerimientos, es decir que el 12,50% no cumplen con el requerimiento de formación académica necesaria para cumplir eficientemente las actividades y operaciones de la empresa.

Realizado por: L.T	Fecha: 19/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



VERIFICACIÓN DE PERFIL

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

VPE

1/2

N°	CARGO	PERSONAL	EXPEDIENTE DEL PERSONAL	TÍTULO PROFESIONAL	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Gerente	María Eugenia Zapata Guerra	Si	Ingeniera en Administración de Empresas	X	
2	Jefe Dpto. Administrativo	Luz León	Si	Ingeniero en Finanzas	X	
3	Jefe Dpto. Financiero	Fransisco Tapia	Si	Bachiller *		X
4	Jefe Dpto. Transporte	Wilton Guaranda	Si	Bachiller *		X
5	Jefe Dpto. Mantenimiento	Agustín Chuindra	Si	Ingeniero Mecánico	X	
6	Jefe Dpto. Comercial	Jorge Flores	Si	Arquitecto *		X
7	Secretaria	Cristina Grefa	Si	Técnico superior	X	
8	Choferes	Julio Alcivar	Si	Bachiller	X	
9	Aux. Contable	Mercedes Caicedo	Si	Licenciada en contabilidad y auditoría	X	
10	Mecánicos	David Acosta	Si	Ingeniero Mecánico	X	
11	Asistente Administrativo	Nubia Cerón	Si	Ingeniero Agrónomo *		X
12	Asistente Comercial	Ivana Jácome	Si	Bachiller *		X
ΣTOTAL					7	5

Σ Sumatoria

* Hallazgo. Auditoría propone: HH4

Realizado por: **L.T**

Fecha: 23/10/2017

Revisado por: **L.E**

Fecha: 20/11/2017

	VERIFICACIÓN DE PERFIL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	VPE 2/2
<p>INDICADOR DE EFICACIA</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA = $\frac{\text{Personal que cumple con nivel de instrucción}}{\text{Total de personal}} \times 100$</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA = $\frac{7}{12} * 100$</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA = 58,33%</p> <p>Análisis:</p> <p>El 58,33% del personal que brinda sus servicios a la entidad cuenta con el requerimiento de formación academica requerida para su contratación, es decir que el 41,6/% que ha ingresado no cuenta con el nivel instrucción academica adecuada para desempeñar sus funciones de manera adecuada.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 23/10/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



SELECCIÓN DEL PERSONAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

SP
1/3

OBJETIVO:

Establecer procedimientos para selección del personal hábil y competente para desarrollar las tareas asignadas a sus cargos

PROCEDIMIENTO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Identifica la necesidad de contratar nuevo personal.	DEPARTAMENTO SOLICIANTE
Entrega la solicitud a gerencia para su aprobación.	DEPARTAMENTO SOLICIANTE
Recibe la autorización.	GERENTE
Solicita la disponibilidad presupuestaria.	GERENTE
Afirma la disponibilidad presupuestaria.	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Autoriza la contratación.	GERENTE
Publica el requerimiento mediante medios de comunicación.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Recepta las carpetas.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Convoca a una entrevista con los aspirantes.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Se realiza la presentación de pruebas teóricas y prácticas.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Escoge a la persona idónea.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Envía la carpeta para la elaboración del contrato.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Recibe la carpeta.	ASESORÍA JURÍDICA
Elabora el contrato.	ASESORÍA JURÍDICA

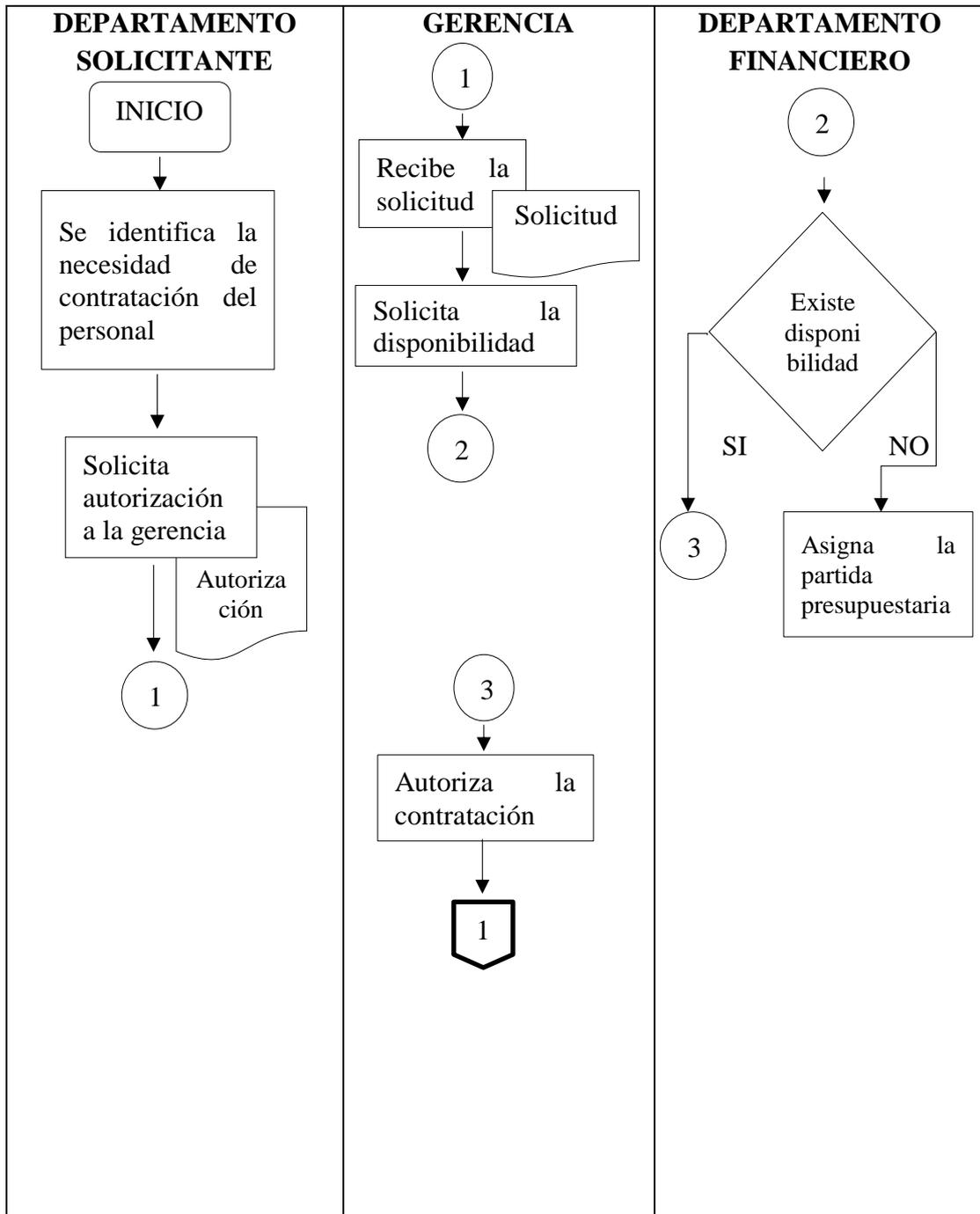
Realizado por: L.T **Fecha: 25/10/2017**

Revisado por: L.E **Fecha: 20/11/2017**



SELECCIÓN DEL PERSONAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

SP
2/3



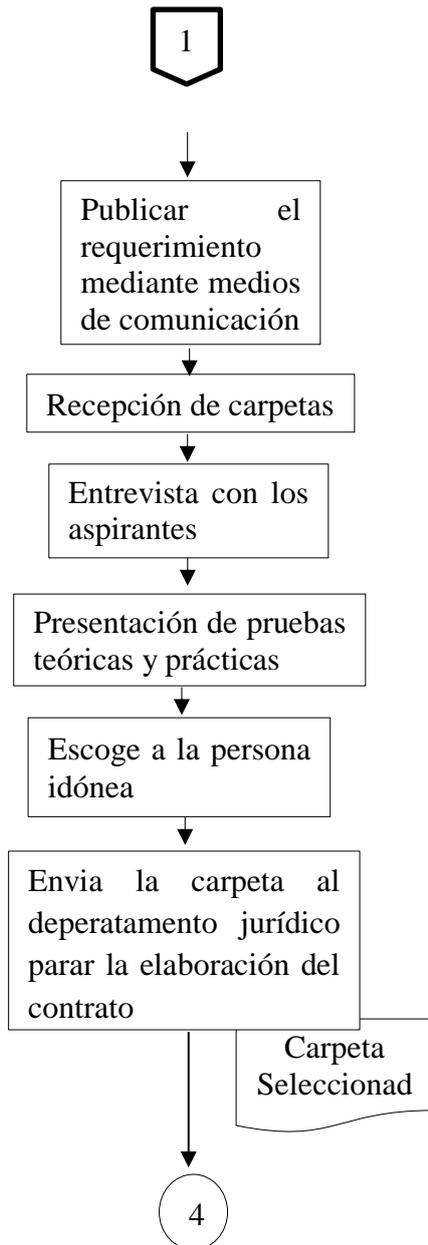
Realizado por: L.T	Fecha: 25/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



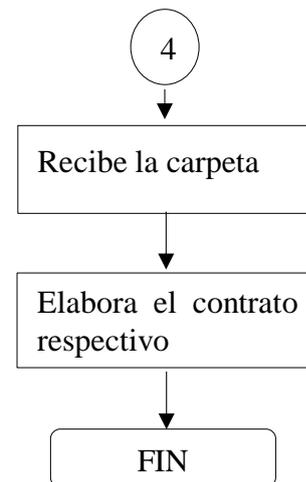
SELECCIÓN DEL PERSONAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

SP
3/3

DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO



ASESORÍA JURÍDICA



Realizado por: **L.T**

Fecha: 25/10/2017

Revisado por: **L.E**

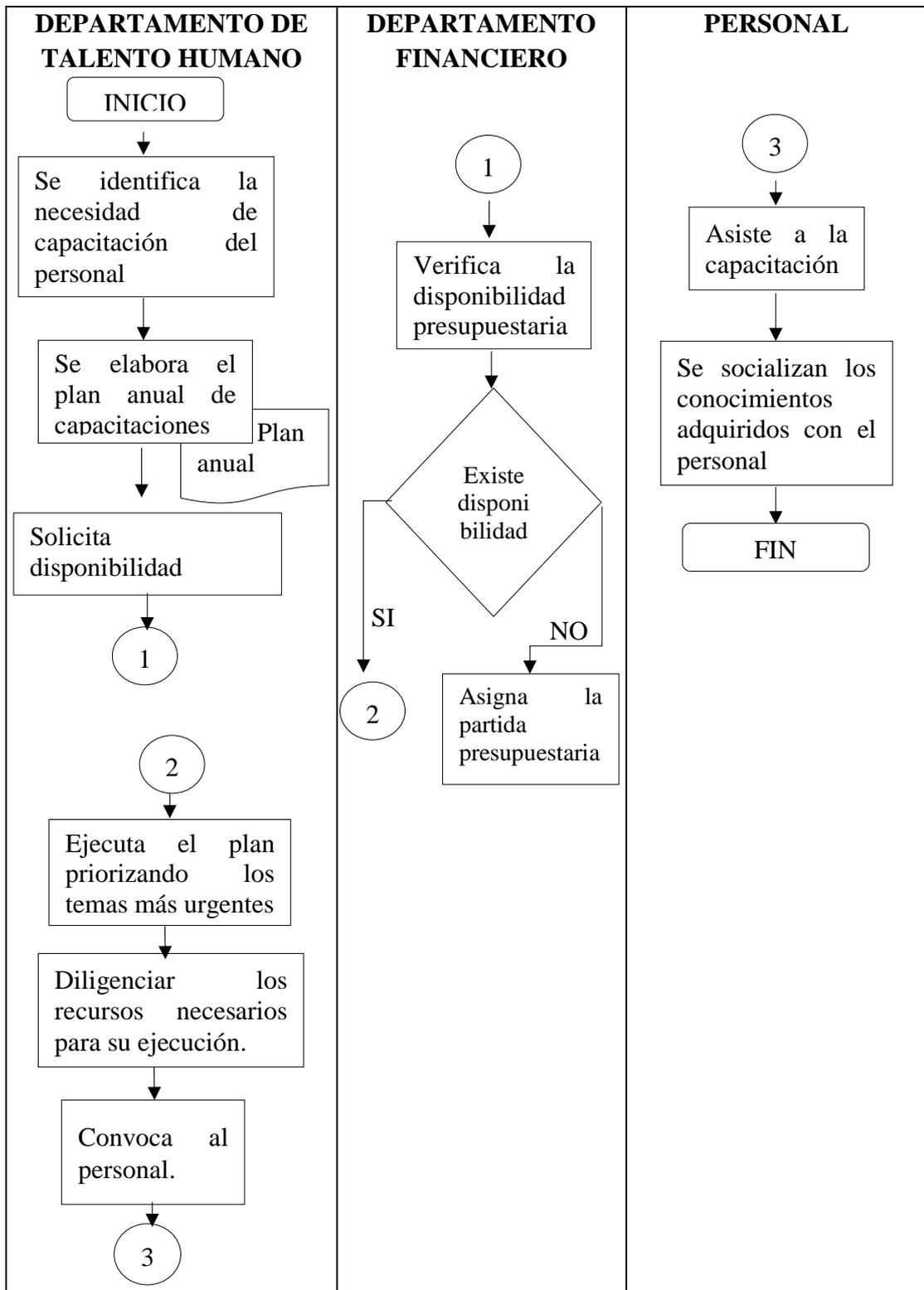
Fecha: 20/11/2017

	CAPACITACIÓN PERSONAL COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	PC 1/2
OBJETIVO:		
Establecer procedimientos para capacitación del personal con el objetivo de desarrollar sus capacidades.		
PROCEDIMIENTO:		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
Identifica la necesidad de capacitación al personal.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Elabora un plan anual de capacitaciones.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Solicita la disponibilidad presupuestaria.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Verifica la disponibilidad presupuestaria.	DEPARTAMENTO FINANCIERO	
Ejecuta el plan priorizando los temas más urgentes.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Diligenciar los recursos necesarios para su ejecución.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Convoca al personal.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Asiste a capacitación de manera obligatoria.	PERSONAL	
Se socializan los conocimientos adquiridos con el personal.	PERSONAL	
Realizado por: L.T		Fecha: 27/10/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



CAPACITACIÓN PERSONAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

PC
2/2



Realizado por: L.T

Fecha: 27/10/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017



INDICADORES DE GESTIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

IG
1/3

EFICIENCIA			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Entendimiento de objetivos	$CO = \frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $CO = \frac{6}{19} * 100$ $CO = 31,58\%$	El 31,58% de los trabajadores conoce los objetivos que persigue la empresa.
2	Cumplimiento de capacitaciones	$CC = \frac{\# \text{ de eventos ejecutados}}{\# \text{ de eventos planificados}}$ $CC = \frac{5}{8} * 100$ $CC = 62,50\%$	El 62,50% de las capacitaciones planificadas fueron realizadas.
3	Evaluación del desempeño	$ED = \frac{\# \text{ de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}}$ $ED = \frac{19}{19} * 100$ $ED = 100\%$	El 100% de los trabajadores fueron evaluados para determinar la eficiencia de su desempeño
EFICACIA			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Cumplimiento de objetivos comerciales	$CO = \frac{\# \text{ de objetivos alcanzados}}{\# \text{ de objetivos propuestos}}$ $CO = \frac{3}{7} * 100$ $CO = 42,86\%$	Únicamente el 42,86% de los objetivos plantados fueron ejecutados durante el año.
2	Personal capacitado	$PC = \frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$ $PC = \frac{4}{19} * 100$ $PC = 21,05\%$	El 21,05% de los trabajadores fueron capacitados este año.
3	Cumplimiento de requerimiento	$AP = \frac{\text{Personal con formación académica}}{\text{Total de personal}}$ $AP = \frac{11}{19} * 100$ $AP = 57,89\%$	El 57,89% del personal cuenta con el requerimiento de formación académica para su admisión.

Realizado por: L.T **Fecha: 31/10/2017**

Revisado por: L.E **Fecha: 20/11/2017**



INDICADORES DE GESTIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

IG
2/3

ECONOMÍA			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Ejecución de capacitaciones	$EC = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$ $EC = \frac{2.583,76}{3.700,00} * 100$ $EC = 69,83\%$	La compañía únicamente ha cumplido con el 69,83% de las capacitaciones planificadas para el año.
2	Ejecución de publicidad	$EP = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$ $EP = \frac{556,66}{1.200,00} * 100$ $EP = 46,39\%$	La compañía no ha efectuado a cabalidad con el presupuesto de publicidad asignado para el año 2016, solo cumplió con un 46,39%
3	Gasto de transporte	$GT = \frac{\text{Gasto transporte}}{\text{Total gasto}}$ $GT = \frac{315.287,65}{391.699,34} * 100$ $GT = 80,49\%$	El 80,49% del total de gastos son utilizados en el gasto de transporte.

ÉTICA			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Misión y visión	$MV = \frac{\# \text{ personas que conocen}}{\# \text{ total de personas}}$ $MV = \frac{11}{19} * 100$ $MV = 57,89\%$	El 57,89% del personal tiene conocimiento del enunciado de la misión y visión de la empresa.
2	Comunicación	$C = \frac{\# \text{ reuniones asistidas}}{\# \text{ reuniones planificadas}}$ $C = \frac{7}{12} * 100$ $C = 58,33\%$	Se ha planificado realizar una reunión cada mes para conocer sobre la situación de la empresa; sin embargo solo se ha dado un cumplimiento del 58,33%
3	Ambiente laboral estable	$AL = \frac{\# \text{ trabajadores en conflicto}}{\# \text{ total de trabajadores}}$ $AL = \frac{0}{19} * 100$ $AL = 0\%$	El ambiente laboral es favorable para el desempeño de sus funciones ya que no existen conflictos entre los mismos.

Realizado por: L.T	Fecha: 31/10/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



INDICADORES DE GESTIÓN
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

IG
3/3

ECOLOGÍA			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Capacitación mediambiental	$PC = \frac{\# \text{ trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ $PC = \frac{0}{19} * 100$ $PC = 0\%$	La empresa no se preocupa de capacitar a sus integrantes en temas mediambientales.
2	Presupuesto destinado a limpieza	$GL = \frac{\text{Gasto limpieza}}{\text{Total gasto}} * 100$ $GL = \frac{324,89}{391.699,34} * 100$ $GL = 0,08\%$	La empresa destina un 0,08% de sus gastos para la limpieza de las instalaciones y vehículos.

Realizado por: L.T **Fecha: 31/10/2017**

Revisado por: L.E **Fecha: 20/11/2017**

4.2.2.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

<p>ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p>AC</p>
<p>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p> 	
<p>Realizado por: L.T</p>	<p>Fecha: 03/11/2017</p>
<p>Revisado por: L.E</p>	<p>Fecha: 20/11/2017</p>



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PG
1/1**

OBJETIVO GENERAL

Finalizar el trabajo de auditoría mediante la comunicación de resultados y entrega del informe final.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Informe hallazgos de auditoría	HA	L.T	03/11/2017
2	Realice Carta final	CF	L.T	06/11/2017
3	Elabore el borrador de informe de Auditoría	BI	L.T	13/11/2017

Realizado por: L.T **Fecha: 03/11/2017**

Revisado por: L.E **Fecha: 20/11/2017**

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 1/11
<p>HALLAZGO 1: PI 2/5 DESAPEGO A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La misión y visión de la empresa no es difundida formalmente ni publicada en un lugar visible para su entendimiento, por lo que el 32% de los trabajadores desconocen su contenido y esto impide totalmente su cumplimiento.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, menciona “Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados”.</p> <p>CAUSA</p> <p>No existe una planificación estratégica.</p> <p>No se difunden adecuadamente la filosofía, políticas y objetivos organizacionales.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Sus actividades no están alineadas a la razón de ser de la organización, pudiendo incurrir en errores graves por desconocimiento.</p> <p>Pérdida de ventajas competitivas frente al mercado contendiente.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 2/11
<p>HALLAZGO 2: C1 1/4 EL CÓDIGO DE ÉTICA NO HA SIDO FORMALIZADO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La empresa cuenta con un código de ética pero no ha sido emitido formalmente por lo que la mayoría del personal desconoce de su existencia</p> <p>CRITERIO</p> <p>Según el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-01 Integridad y valores éticos, menciona “La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de interés en la difusión del código de ética por parte de la máxima autoridad.</p> <p>EFECTO</p> <p>El personal no cuenta con lineamientos de conducta que contribuyan al compromiso con la empresa.</p> <p>Los recursos de la empresa pueden verse afectados.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 3/11
<p>HALLAZGO 3: C1 1/4 NO SE HA ELABORADO UN MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La empresa no ha elaborado un manual de funciones que mantenga a los trabajadores actualizados con las actividades que deben desempeñar cotidianamente para mejorar su desempeño.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a Estructura organizativa señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Las actividades que realiza el personal son comunicadas verbalmente en el momento de su ingreso a la empresa pero no se ha formalizado la entrega de un manual.</p> <p>EFFECTO</p> <p>El personal no cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus cargos. Duplicidad de funciones.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 4/11
<p>HALLAZGO 4: C1 2/4 INCUMPLIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>El personal que labora dentro de la empresa no cumple con el requerimiento de contratación referente al perfil profesional.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-06 Competencia Profesional, menciona “Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Debido a la inexistencia de un manual de funciones no se establecen los perfiles que debe cumplir el personal.</p> <p>Para la contratación no se solicita cumplir con un perfil específico.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pérdidas de tiempo constante en la explicación de actividades a ejecutar por parte de compañeros de trabajo.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 5/11
<p>HALLAZGO 5: C1 2/4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL DEFICIENTE</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La capacitación del personal es deficiente ya que no se cumple con la planificación establecida debido a la falta de disposición económica.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO; 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Existe una mala distribución de recursos económicos para el cumplimiento del plan de capacitaciones.</p> <p>EFECTO</p> <p>El personal no desarrolla competencias adecuadas para desempeñar sus funciones.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 6/11
<p>HALLAZGO 6: C1 2/4 PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN INEFICIENTES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los procesos aplicados para la selección y contratación del personal son ineficientes.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, menciona “La administración del talento humano, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.”.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se identifican las necesidades de la empresa.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Mal desempeño laboral</p> <p>Incumplimiento de las actividades de los empleados.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 7/11
<p>HALLAZGO 7: C2 1/2 INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La empresa no se preocupa por el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL; 401-03 Supervisión menciona “La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de establecimiento de estrategias.</p> <p>Ineficiente uso de los recursos, tanto humanos como económicos.</p> <p>EFECTO</p> <p>Pérdida de oportunidades en el mercado por desventajas competitivas.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 8/11
<p>HALLAZGO 8: C2 1/2 FALTA DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La empresa no dispone de una planificación estratégica que proporcione una dirección.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Según la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Descuido en la elaboración de la planificación estratégica.</p> <p>EFECTO</p> <p>Incumplimiento de objetivos comerciales.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 9/11
<p>HALLAZGO 9: C7 1/2 INEXISTENCIA DE POLÍTICAS AMBIENTALES</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No existen políticas para el cuidado ambiental</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 300 EVALUACIÓN AL RIESGO, 300-01 Identificación de riesgos, menciona “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Descuido en la elaboración de políticas ambientales</p> <p>EFFECTO</p> <p>Problemas con entidades públicas de control como el Ministerio del Ambiente. Afecta a la calidad de vida de la sociedad.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 10/11
<p>HALLAZGO 10: C6 1/2 FUNCIONES DE CARÁCTER INCOMPATIBLE NO DEFINIDAS</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No se han establecido funciones de específicas para cada cargo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-01 Separación de funciones y rotación de labores, menciona “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares”.</p> <p>CAUSA</p> <p>Desconocimiento de su limitación de funciones en los distintos cargos.</p> <p>EFECTO</p> <p>Procedimientos ineficientes y pérdidas de tiempo innecesarias debido a que las actividades deben ser revisadas constantemente.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017

	HALLAZGOS DE AUDITORÍA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	HA 11/11
<p>HALLAZGO 11: C8 1/2 INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La entidad no ha aplicado indicadores de gestión a los recursos económicos.</p> <p>CRITERIO</p> <p>El código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-02 correspondiente a administración estratégica señala “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”(…).</p> <p>CAUSA</p> <p>Ausencia de control y supervisión.</p> <p>EFECTO</p> <p>No se evalúa el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Desconocimiento de los resultados de la administración.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 03/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



CARTA FINAL
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CF
1/1

Orellana, 06 de noviembre de 2017

Ing.

María Eugenia Zapata Guerra

GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A

Presente.-

De mi consideración:

Conocedor de la ejecución de la auditoría de gestión que se acordó con la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A, me permito dirigirme a usted con la finalidad de informarle que se ha finalizado con dicho trabajo, al periodo encomendado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

Para la obtención de resultados óptimos en beneficio a la empresa se han evaluado a los procedimientos administrativos más significativos que han afectado el rendimiento de sus actividades y el cumplimiento de objetivos.

El presente Borrador del Informe contiene conclusiones y recomendaciones emitidas con criterio por el auditor para servir de apoyo a la administración y encaminar sus funciones al desarrollo eficiente y eficaz de la entidad.

Anticipo mi mas sincero agradecimiento por la atención que le de a la presente.

Atentamente,

Lizbeth Torres

Lcda. Lizbeth Torres

Auditor Junior

Realizado por: L.T

Fecha: 05/09/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017

	ARCHIVO PERMANENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AP
CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA		
Motivo de la auditoría		
<p>La Auditoría de Gestión a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A., se inició con la autorización presentada en la orden de trabajo 001-CTPT de 07 de septiembre de 2017.</p>		
Objetivos de la auditoría		
Objetivo General		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo 2016, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía de los recursos de la Institución. 		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el buen uso de los recursos verificando el cumplimiento de las disposiciones legales. ✓ Evaluar el sistema de control interno de la organización, para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía, mediante la aplicación del método COSO II. ✓ Elaborar el informe de auditoría con recomendaciones, para la aplicación de medidas correctivas. 		
Alcance de la auditoría de gestión		
<p>Auditoría de Gestión a la compañía de transporte Transcoca S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 05/09/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

BI
1/9

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

ANTECEDENTES:

TRANSCOCA S.A., Ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a sus necesidades en diferentes tipos y capacidades, cubriendo las diferentes rutas de nuestra provincia y todo el país, nuestra Empresa se encuentra domiciliada en la Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, parroquia Pto. Francisco de Orellana; aprobada por la Superintendencia de Compañías, con el acuerdo N° 06.Q.IJ.1587 de fecha 08 de Mayo del 2006.

MISIÓN:

Somos una empresa que ofrece servicios de transporte terrestre de carga pesada, utilizando vehículos acorde a las necesidades de nuestros clientes, y cubriendo las diferentes rutas de la provincia de Orellana y todo el país, con eficiencia y calidad en el servicio.

VISIÓN:

Ser un referente a nivel nacional de traspotación de carga pesada, mediante la generación y fortalecimiento de nuevos acuerdos comerciales y la prestación de servicios a empresas e instituciones del sector público y privado, con un talento humano capacitado y comprometido con el éxito.

OBJETIVOS COMERCIALES:

- ✓ Generar nuevos acuerdos comerciales con empresas privadas de la provincia de Orellana, en las áreas de: mantenimiento de equipo pesado, transportación de carga pesada y alquiler de grúas.

Realizado por: L.T	Fecha: 13/11/2017
---------------------------	--------------------------

Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017
--------------------------	--------------------------

	BORRADOR DEL INFORME COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	BI 2/9
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar un seguimiento constante a los procesos de la SERCOP a los cuales la empresa ha sido invitada a participar, para la entrega oportuna de información. ✓ Identificar, en base a los requerimientos de los procesos levantados en el portal web de la SERCOP, nuevas alternativas o nichos de negocio en las cuales la empresa pueda calificar como proveedora de servicios de transportación, para el Estado. ✓ Implantar dos sucursales de la empresa en las ciudades de Quito y Guayaquil, cuyas funciones se relacionen exclusivamente al área comercial y de información de servicios. ✓ Aplicar estrategias de marketing y publicidad direccionadas a empresas privadas que puedan constituirse en un mercado objetivo de la empresa, en las regiones sierra y costa del país. ✓ Mantener al día la documentación administrativa y financiera de la empresa (incluída la de los vehículos). ✓ Mejorar la rentabilidad financiera y la liquidez de la empresa. <p>ACTIVIDAD EMPRESARIAL</p> <p>Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.</p> <p>NORMATIVA LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitución de la República del Ecuador. ✓ Ley de Compañías y su Reglamento. ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento. ✓ Código de Trabajo. ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad. 		
Realizado por: L.T		Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

BI
3/9

ORGANIGRAMA

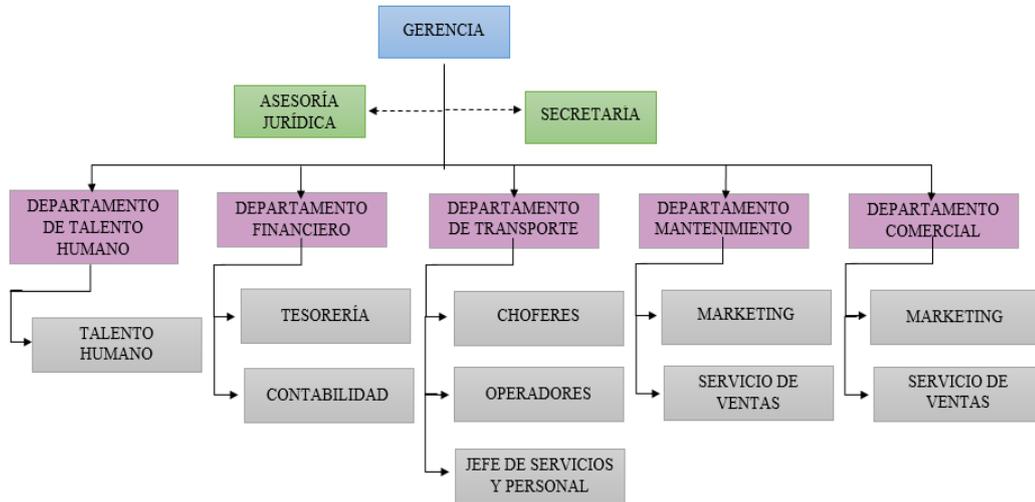


Figura 7: Estructura organizacional

Fuente: Compañía de Transportes Pesados TransCoca S.A.

LOCALIZACIÓN



Figura 8: Ubicación Transportes Pesados TransCoca S.A.

Fuente: Google Maps

Realizado por: L.T	Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

	BORRADOR DEL INFORME COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	BI 4/9
CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES HALLAZGO 1: PI 2/5 4/5 DESAPEGO A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES CONCLUSIÓN <p>La misión y visión de la empresa no es difundida formalmente ni publicada en un lugar visible para su entendimiento, por lo que el 32% de los trabajadores desconocen su contenido y esto impide totalmente su cumplimiento, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, menciona “Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados”.</p> RECOMENDACIÓN <p>Al Gerente se le recomienda crear una planificación estratégica que contenga la filosofía de la empresa, sus políticas, metas y objetivos para difundirlo con todo el personal, con el propósito de crear en ellos un sentido de pertinencia que los motive a su cumplimiento.</p>		
Realizado por: L.T		Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E		Fecha: 20/11/2017



**BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**BI
5/9**

**HALLAZGO 2: C1 1/4 EL CÓDIGO DE ÉTICA NO HA SIDO FORMALIZADO
CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con un código de ética pero no ha sido emitido formalmente por lo que la mayoría del personal desconoce de su existencia, incumpliendo con el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-01 Integridad y valores éticos, menciona “La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda difundir formalmente el código de ética que establezca valores y principios que rijan la conducta de los trabajadores.

**HALLAZGO 3: C1 1/4 NO SE HA ELABORADO UN MANUAL DE
FUNCIONES**

CONCLUSIÓN

La empresa no ha elaborado un manual de funciones que mantenga a los trabajadores actualizados con las actividades que deben desempeñar cotidianamente para mejorar su desempeño, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a Estructura organizativa señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.

RECOMENDACIÓN

A Gerencia se le recomienda implementar un manual de funciones para las dependencias administrativas y operativas de la empresa para garantizar el correcto manejo de sus recursos y correcto cumplimiento de los procedimientos ejecutados habitualmente.

Realizado por: L.T

Fecha: 13/11/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017



**BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**BI
6/9**

**HALLAZGO 4: C1 2/4 INCUMPLIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL
CONDICIÓN**

CONCLUSIÓN

El personal que labora dentro de la empresa no cumple con el requerimiento de contratación referente al perfil profesional, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-06 Competencia Profesional, menciona “Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes”.

RECOMENDACIÓN

Al departamento de administración se le recomienda establecer procedimiento de contratación eficiente para asegurarse que el personal cumpla con el perfil requerido y de esta manera incrementar la eficiencia de las actividades.

HALLAZGO 5: C1 2/4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CONCLUSIÓN

La capacitación del personal es deficiente ya que no se cumple con la planificación establecida debido a la falta de disposición económica, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO; 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda distribuir de mejor manera los recursos de la empresa para cumplir con la planificación de capacitaciones anual a todo el personal con el objetivo de desarrollar competencias y habilidades requeridas para ocupar sus cargos.

Realizado por: L.T

Fecha: 13/11/2017

Revisado por: L.E

Fecha: 20/11/2017



BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

BI
7/9

HALLAZGO 6: C1 2/4 PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN INEFICIENTES

CONCLUSIÓN

Los procesos aplicados para la selección y contratación del personal son ineficientes, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, menciona “La administración del talento humano, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda implementar procesos adecuados de selección y contratación del personal con el objetivo de contar con trabajadores competentes que dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de metas organizacionales.

HALLAZGO 7: C2 1/2 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

CONCLUSIÓN

La empresa no se preocupa por el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL; 401-03 Supervisión menciona “La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda definir plazos para el cumplimiento de objetivos y formular estrategias que conduzcan a su alcance.

Realizado por: L.T	Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**BI
8/9**

HALLAZGO 8: C2 1/2 FALTA DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONCLUSIÓN

La empresa no dispone de una planificación estratégica que proporcione una dirección, incumpliendo con la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda implementar una planificación estratégica que incluya tácticas en base a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, distribuyendo adecuadamente sus recursos para el alcance de los objetivos planteados por la empresa.

HALLAZGO 9: C7 1/2 INEXISTENCIA DE POLÍTICAS AMBIENTALES

CONCLUSIÓN

No existen políticas para el cuidado ambiental, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 300 EVALUACIÓN AL RIESGO, 300-01 Identificación de riesgos, menciona “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda establecer procedimientos que ayuden a disminuir el impacto ambiental.

Realizado por: L.T	Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



**BORRADOR DEL INFORME
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**BI
9/9**

HALLAZGO 10: C6 1/2 FUNCIONES DE CARÁCTER INCOMPATIBLE NO DEFINIDAS

CONCLUSIÓN

No se han identificado las funciones de carácter incompatible, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-01 Separación de funciones y rotación de labores, menciona “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda limitar la responsabilidad de cada trabajador y segregar funciones con el propósito de evitar incompatibilidad en un segundo puesto asignando, asignando funciones de acuerdo a sus competencias para reducir riesgos y garantizar el cumplimiento de operaciones.

HALLAZGO 11: C8 1/2 INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTIÓN

CONCLUSIÓN

La entidad no ha aplicado indicadores de gestión a los recursos económicos, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-02 correspondiente a administración estratégica señala “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”(…).

RECOMENDACIÓN

A la máxima autoridad, supervisar la realización de indicadores de gestión a los recursos económicos, que permitan cuantificar el comportamiento de las actividades económicas ejecutadas en la entidad.

Realizado por: L.T	Fecha: 13/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

4.2.2.5 Fase V: Monitoreo Estratégico

<p>ARCHIVO CORRIENTE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p>AC</p>
<p>FASE V MONITOREO ESTRATEGICO</p> 	
<p>Realizado por: L.T</p>	<p>Fecha: 17/11/2017</p>
<p>Revisado por: L.E</p>	<p>Fecha: 20/11/2017</p>



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS
TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PG
1/1**

OBJETIVO: Establecer los recursos necesarios para el cumplimiento de recomendaciones emitidas en el borrador del informe.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Diseñe un mecanismo de cumplimiento de recomendaciones	ME	L.T	17/11/2017

Realizado por: L.T	Fecha: 17/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ME
1/4

MATRIZ PROPUESTO DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1		Trim.2		Trim.3		Trim.4			
1	Crear una planificación estratégica que contenga la filosofía de la empresa, sus políticas, metas y objetivos para difundirlo con todo el personal, con el propósito de crear en ellos un sentido de pertinencia que los motive a su cumplimiento.									GERENTE	
2	Difundir formalmente el código de ética que establezca valores y principios que rijan la conducta de los trabajadores.									GERENTE	
3	Implementar un manual de funciones para las dependencias administrativas y operativas de la empresa para garantizar el correcto manejo de sus recursos y correcto cumplimiento de los procedimientos ejecutados habitualmente.									GERENTE	

Realizado por: L.T	Fecha: 17/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ME
2/4

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4				
4	Establecer procedimiento de contratación eficiente para asegurarse que el personal cumpla con el perfil requerido y de esta manera incrementar la eficiencia de las actividades.										DTO. ADMINISTRATIVO	
5	Distribuir de mejor manera los recursos de la empresa para cumplir con la planificación de capacitaciones anual a todo el personal con el objetivo de desarrollar competencias y habilidades requeridas para ocupar sus cargos.										GERENTE	
6	Implementar procesos adecuados de selección y contratación del personal con el objetivo de contar con trabajadores competentes que dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de metas organizacionales.										GERENTE	

Realizado por: L.T	Fecha: 17/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ME
3/4

No.	Recomendación	Tiempo												Responsable	Observación
		Trim. 1			Trim.2			Trim.3			Trim.4				
7	Definir plazos para el cumplimiento de objetivos y formular estrategias que conduzcan a su alcance.													GERENTE	
8	Implementar una planificación estratégica que incluya tácticas en base a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, distribuyendo adecuadamente sus recursos para el alcance de los objetivos planteados por la empresa.													GERENTE	
9	Establecer procedimientos que ayuden a disminuir el impacto ambiental.													GERENTE	

Realizado por: L.T	Fecha: 17/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017



MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS TRANSCOCA S.A.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ME
4/4

No.	Recomendación	Tiempo												Responsable	Observación
		Trim. 1			Trim.2			Trim.3			Trim.4				
10	Limitar la responsabilidad de cada trabajador y segregar funciones con el propósito de evitar incompatibilidad en un segundo puesto asignando, asignando funciones de acuerdo a sus competencias para reducir riesgos y garantizar el cumplimiento de operaciones.													GERENTE	
11	Supervisar la realización de indicadores de gestión a los recursos económicos, que permitan cuantificar el comportamiento de las actividades económicas ejecutadas en la entidad.													GERENTE	

Realizado por: L.T	Fecha: 17/11/2017
Revisado por: L.E	Fecha: 20/11/2017

CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la aplicación de procesos de investigación bibliográfica y documental se establecieron los lineamientos teóricos que sustentaron el proceso de desarrollo de la auditoría. Para ello, se consideraron las temáticas de auditoría, auditoría de gestión, control interno y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Cabe además indicar que se revisó el marco metodológico de otras auditorías similares, con la finalidad de generar criterios válidos e identificar los procesos más idóneos para la realización del presente proyecto de titulación. Considerando lo anterior, se decidió emplear en el proceso de auditoría las cinco fases de la metodología de Milton Maldonado.
- ✓ Con la aplicación del método COSO II se pudo evaluar el sistema de control interno de la organización, llegándose a determinar un nivel de confianza del 85,09%. Esto se atribuye al esfuerzo de la organización por alcanzar sus objetivos. Sin embargo, es necesario que se cumplan ciertos requerimientos que mejoren sus procesos y actividades para disminuir su riesgo, el cual representa un 14,91%.
- ✓ En el informe final de auditoría se incluyeron los hallazgos identificados, así como las medidas correctivas a ser tomadas por los directivos de la empresa. Dentro de los hallazgos más significativos se encuentran: incumplimiento de los objetivos comerciales, los perfiles profesionales de los empleados no corresponden a los cargos que desempeñan, no aplican indicadores de gestión, y no existen procedimientos eficientes para la selección y capacitación del personal.

RECOMENDACIONES

- ✓ A fin de aplicar correctamente la metodología para el desarrollo de la auditoría de gestión, es recomendable revisar los procesos empleados por otros autores, además del criterio técnico de expertos en el área.

- ✓ Se recomienda a la institución supervisar periódicamente el funcionamiento del control interno, pudiéndose emplear los instrumentos creados en este proyecto de titulación.

- ✓ En el informe final de auditoría se incluyeron varias recomendaciones. Se ha recomendado la implementación de una planificación estratégica, considerando una distribución adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales, así como llevando a cabo una evaluación permanentemente los indicadores de gestión. Se debe además elaborar un manual de funciones así como implementar procesos adecuados de selección y contratación del personal, con el objetivo de contar con trabajadores competentes que dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de metas organizacionales

BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, N. (2015). *Auditoría de gestión a la empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/5676>
- Armas, R. (2012). *Auditoría de gestión conceptos métodos*. La Habana: Felix Varela.
- Bailey, L. (1998). *Guía de auditoría. Una re expresión comprehensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonio (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SQCS) y de Control de Calidad (SQCS)*. Madrid: Harcourt Brace de España S.A.
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M., & Troila, J. (2014). *COSO I y COSO II una propuesta integrada*. Obtenido de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bosch, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC Editorial.
- Calapucha, G. (2013). *Auditoría de gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Orellana, período 2011*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/5070/1/82T00244.pdf>
- Camino, J. (2014). *Manual conceptual de control interno*. Obtenido de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- Contraloría General del Estado. (2010). *Manual de auditoría de gestión*. Obtenido de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- De Armas, R. (2012). *Auditoría de gestión conceptos métodos*. La Habana: Felix Varela.
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2006). *La auditoría administrativa*. México: Diana.

- Granda, R. (2011). *Manual de Control Interno, sectores público, privado y solidario* 3ª ed. Bogotá: Nueva Legislación Ltda.
- Maldonado, H. (2016). *Atributos del hallazgo*. Obtenido de: https://www.academia.edu/25873014/ATRIBUTOS_DEL_HALLAZGO
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. 4ª. ed. Quito: Abya-Yala.
- Marriaga, Á. (2009). *Índices y marcas de los papeles de trabajo del auditor*. Obtenido de: <http://misanotacionescontables.blogspot.com/2009/03/indices-y-marcas-de-los-papeles-de.html>
- Medina, I. (2014). *Papeles de trabajo - auditoria gubernamental*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/yubicsa/papeles-de-trabajo-auditoria-gubernamental>
- Montaño, F. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC Editorial.
- Morocho, S. (2016). *Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5526>
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. 9ª ed. México: International Thomson Cengage Learning.
- Redondo, R., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de gestión*. Obtenido de: <http://www.it-docs.net/ddata/22.pdf>
- Sánchez, J. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología*. 5ª. ed. Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. México: Red Tercer Milenio.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2015). *Manual de auditoría de gestión 2015*. Obtenido de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Zepeda, P. (2013). *COSO I vs COSO II*. Obtenido de: <http://es.calameo.com/read/002406083b7f8e7ea2a07>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Guía para Entrevistas

1. **¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?**
 Sí No
2. **¿Los materiales y accesorios a ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?**
 Sí No
3. **¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?**
 Sí No
4. **Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?**
 Sí No
5. **¿Conoce ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?**
 Sí No
6. **¿Finaliza ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?**
 Siempre Casi siempre A veces Nunca
7. **¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?**
 Sí No
8. **¿Las actividades que ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?**
 Sí No
9. **¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?**
 Sí No
10. **¿La empresa posee un código de ética?**
 Sí No

11. ¿Se promueve e incentiva a la ética en cada una de las áreas del trabajo?

Sí No

12. ¿La empresa posee políticas de cuidado ambiental?

Sí No

13. ¿Considera ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A. mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología, y economía de los recursos de la institución?

Sí No

15. ¿Se ha efectuado anteriormente alguna auditoría de gestión a la empresa de transportes pesados TRANSCOCA S.A.?

Sí No