



**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 TITULACION**

Previa a la obtención del título de:  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, DEL  
CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 1  
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.”

AUTORA:

NIDIA MARÍA YUNGÁN MULLO

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.” Previo a la obtención del título de licenciatura en contabilidad y auditoría, ha sido desarrollado por la Sra. NIDIA MARÍA YUNGÁN MULLO, ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

---

**Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

**Lcda. Mónica Elina Brito Garzón**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el trabajo de investigación sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.” y que aparecen como propias, son en su totalidad y de absoluta responsabilidad de la autora NIDIA MARÍA YUNGÁN MULLO, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado.

Nidia María Yungán Mullo

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis queridos padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño.*

*A mi esposo e hijos por todo el respaldo, cariño, paciencia y comprensión, que me han brindado para culminar y llegar hasta el final de mi carrera universitaria.*

Nidia María Yungán Mullo

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y la unidad de educación a distancia, por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera.*

Nidia María Yungán Mullo

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Certificación de responsabilidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice general .....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	ix
Resumen ejecutivo .....	xi
Summary .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 AUDITOR.....	6
2.2 AUDITORÍA .....	7
2.2.1 Auditoría de gestión.....	7
2.2.1.1 Fases del proceso de la auditoría de gestión .....	8
2.2.1.2 Objetivos de la auditoría de gestión.....	13
2.2.1.3 Indicadores de gestión.....	13
2.2.1.3.1 Definición de indicadores de gestión.....	13
2.2.1.3.2 Tipos de indicadores .....	13
2.2.1.4 Elementos de gestión .....	15

2.2.1.5	Herramientas de la auditoría de gestión.....	16
2.2.1.6	Evaluación del sistema de control interno .....	16
2.2.1.7	Control interno .....	18
2.2.1.7.1	Componentes del control interno .....	18
2.2.1.7.2	valuación de los riesgos de control .....	20
2.2.1.7.3	Actividades de control .....	22
2.2.1.7.4	Sistema de información y comunicación .....	24
2.1.1.7.5	Actividades de monitoreo y supervisión.....	26
2.2.1.8	Riesgos de auditoría .....	27
2.2.1.9	Técnicas de auditoría .....	29
2.2.1.10	Papeles de trabajo .....	31
2.2.1.10.1	Custodia y archivos.....	32
2.2.1.11	Hallazgos de auditoría.....	33
2.2.1.12	Marcas, índices y referenciación de auditoría.....	34
2.3	IDEA A DEFENDER .....	36
2.4	VARIABLE .....	36
2.4.1	Variable independiente .....	36
2.4.2	Variable dependiente .....	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>37</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.2.1	Tipos de estudio de investigación .....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.3.1	Población.....	38
3.3.2	Muestra .....	39
3.4	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	39
3.4.1	Métodos de investigación .....	39
3.4.1.1	Método Deductivo .....	39
3.4.1.2	Método Inductivo.....	39
3.4.1.3	Método Analítico - Sintético.....	40
3.4.1.4	Método Cualitativo .....	40
3.4.1.5	Método Cuantitativo .....	40
3.4.2	Técnica de recolección de datos .....	40

3.4.2.1	La Observación.....	41
3.4.2.2	Técnicas de análisis de datos .....	41
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....</b>		<b>43</b>
4.1	ARCHIVO PERMANENTE .....	43
4.1.1	Índice.....	44
4.1.2	Hojas de Marcas.....	45
4.1.3	Análisis de la matriz FODA.....	46
4.1.3.1	Perfil estratégico interno .....	48
4.1.3.2	Perfil estratégico externo .....	49
4.1.4	Matriz de medios internos.....	50
4.1.5	Matriz de medios externos .....	52
4.1.6	Fase I: Conocimiento Preliminar .....	54
4.1.7	Fase II. Planificación de la auditoría.....	55
4.1.8	Fase III: Ejecución de la auditoría .....	56
4.1.8	Fase IV: Comunicación.....	57
4.2	ARCHIVO CORRIENTE.....	58
4.2.1	Índice.....	59
4.2.2	Fase I: Conocimiento Preliminar .....	60
4.2.3	Fase II. Planificación de la auditoría.....	76
4.2.4	Fase III: Ejecución de la auditoría .....	101
4.2.5	Fase IV. Comunicación.....	127
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>136</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marcas de auditoría.....	35
Tabla 2. Índice de Archivo Permanente.....	44
Tabla 3. Factores Internos Claves.....	46
Tabla 4 . Factores externos clave.....	47
Tabla 5. Perfil estratégico interno.....	48
Tabla 6. Perfil estratégico externo.....	49
Tabla 7. Matriz de medios internos.....	51
Tabla 8. Matriz de medios externos.....	53
Tabla 9. Programa de Auditoría Fase II.....	55
Tabla 10.-Programa de Auditoría Fase III.....	57
Tabla 11. Índice de archivo corriente.....	59
Tabla 12. Cuestionario para analizar la misión E.....	70
Tabla 13. Nivel de confían y riesgo.....	71
Tabla 14. Cuestionario para analizar la visión E.....	73
Tabla 15. Nivel de confianza y riesgo.....	74
Tabla 16. Programa de Auditoría Fase II.....	76
Tabla 17. Programa de Auditoría Fase IV.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Simbología de flujogramación de la auditoría de gestión.....	18
Figura 2. Matriz de Riesgos.....	29
Figura 3. Técnicas de verificación ocular.....	29
Figura 4. Logo de la empresa.....	64
Figura 5. Estructura orgánica.....	67
Figura 6. Confianza y riesgo.....	72
Figura 7. Confianza y riesgo.....	75
Figura 8. Proceso de adquisiciones.....	104
Figura 9. Proceso de ventas.....	108
Figura 10. Proceso de selección del proveedor.....	111

Figura 11. Proceso de distribución .....	114
Figura 12. Proceso de cobranzas.....	117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión en la Empresa de comercialización agropecuaria Siempre Cultiva, del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, para el ejercicio fiscal 2013, con lo cual se emiten conclusiones y recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades, ayudando a mejorar el desempeño de los empleados del almacén. La investigación parte de un diagnóstico situacional con la finalidad de detectar las debilidades y amenazas de modo que se puedan evitar o reducir su impacto, evaluación a los procesos mediante la aplicación del sistema de control interno y evaluación administrativa de las funciones del personal, propuesta de diagramas de flujo, aplicación de indicadores de gestión, y pruebas de auditoría suficientes y pertinentes que permitan determinar los hallazgos, dando como resultado el informe final de auditoría que contribuya a la toma de acciones correctivas en la gestión del personal.

La Auditoría de Gestión a la empresa comercial agropecuario Siempre Cultiva ha sido realizada en base a la información proporcionada y recabada en la institución, a más de la observación directa, material bibliográfico y virtual que amplió este estudio. La aplicación de esta Auditoría constituirá una herramienta de suma importancia que brindará apoyo a la gestión de la administración institucional, directivos y empleados, que permita mejorar y brindar un servicio de calidad a los proveedores y clientes, por lo que se recomienda aplicación inmediata. Los directivos de la institución deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría encaminadas a corregir el desempeño.

---

**Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The present work conducted a management audit in the agricultural commercialization company Siempre Cultiva, of canton Guamote, Chimborazo province, for the fiscal year 2013, with which conclusions and recommendations appropriate and reasonable were made contributing to the efficient development of activities, helping to improve the performance of the warehouse employees. The research began with a situational diagnosis, in order to find the weaknesses and threats so that can avoid or reduce their impact, assessment processes through the implementation of an internal control system and administrative evaluation to the personnel functions, proposal of flow charts, implementation of management indicators, sufficient and appropriate audit evidence to determine the findings, resulting in the final audit report that contribute to take corrective actions in the personal management.

The management audit to the commercial agricultural company Siempre Cultiva has been carried out on the basis of the information provided and collected in the institution, through direct observation, bibliographic and virtual material that extended this study. The implementation of this audit will be a very important tool that provides support to the management of institutional administration, directives and employees, to improve and provide a quality service to the suppliers and customers; therefore it is recommended its immediate implementation. The institution directives must analyze the conclusions and implement the recommendations described in the audit report designed to correct the performance.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo empresarial en el cual nos desenvolvemos requiere una dirección dispuesta e idealista que encamine todos los esfuerzos del talento humano hacia objetivos, mediante estrategias concretas. Es en tal virtud que se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en el que todos los colaboradores y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Un examen de auditoría permite conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la institución, y a través de este recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

Cabe indicar que una auditoría es el proceso objetivo, técnico, y sistemático que tiene como fin evaluar las actividades de una organización para determinar si existe consistencia entre lo programado y lo realizado.

Por ello el presente trabajo muestra una Auditoría de Gestión a la empresa de comercialización agropecuaria “Siempre Cultiva.”, mismo que se ha desarrollado en cinco capítulos:

El capítulo I comprende el problema encontrado en la institución que será evaluada, en el capítulo dos se detallan los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo tres se conocerá la hipótesis a defender y el marco metodológico que se aplicará para la presente tesis, en el capítulo cuatro encontraremos un análisis donde se detalla, las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que se presentan en el medio interno y externo y que nos servirán para definir, de una forma más eficaz, el curso de acciones a seguir para lograr los objetivos trazados, en este capítulo también se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión, para de esta manera dar a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo cinco.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La empresa de comercialización agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA” es una unidad de decisión, dentro de una operación rentable y sostenible, que combina tecnología, información, recursos naturales, recursos humanos y de capital para comercializar bienes o servicios para un mercado establecido.

Esta organización no cuenta con la ejecución de un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia, ética y ecología de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; determinando el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; midiendo la calidad de los servicios ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Por lo que la presente investigación pretende realizar una auditoría de gestión con el fin de examinar en forma detallada cada aspecto operativo, administrativos y financiero de la empresa de comercialización agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La empresa de comercialización agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA” no cuenta con un sistema de evaluación contable, siendo este de mucha importancia en todo tipo de negocios ya que la contabilidad en una empresa se refiere a todas las técnicas que se emplean para poder recoger todos los movimientos contables que ésta lleva a cabo. Basados en la revisión y estudio de los datos, es posible implantar modelos de control y llegar a tomar decisiones en el seno de la compañía. Se trata de una ciencia centrada en el estudio contable de la empresa.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA del cantón Guamote Provincia de Chimborazo, período 1 de enero al 31 de Diciembre de 2013 determina el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos?

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- La presente auditoría se realizará en la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, del cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.
- El tiempo en que se ejecutará es en el período correspondiente al 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 General**

Realizar una auditoría de gestión en la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, del cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, período 1 de enero al 31 de Diciembre de 2013, para determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos.

### **1.2.2 Específicos**

- Diagnosticar las áreas críticas, a través del levantamiento de información para conocer la situación actual de la Empresa Comercial.
- Ejecutar la auditoría mediante la aplicación de sus respectivas fases para conocer el nivel de los procesos administrativos de la entidad.
- Emitir un informe que proporcione los resultados obtenidos con sus respectivas evidencias, de las áreas evaluadas y sus respectivas recomendaciones.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **a) Justificación Teórica**

La auditoría de gestión a la Empresa SIEMPRE CULTIVA es importante porque formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

La aplicación de la auditoría de gestión nos permitirá descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad que se puede presentar, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora.

También se encargará de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

### **b) Justificación Científico - Metodológica**

Para la aplicación de la auditoría de gestión se plantea una secuencia definida como parte de un proceso.

Dentro de la teoría metodológica para la aplicación de la Auditoría Operativa en los procesos de adquisición en el Patronato se aplicara las fases respectivas a la auditoría operativa como son:

La Fase I Estudio Preliminar, Fase II Comprensión de la entidad, Fase III Selección de áreas críticas, Fase IV Examen detallado de las áreas críticas, Fase V Informe de auditoría operacional.

### **c) Justificación académica**

La Auditoría de gestión aplicada en esta institución reflejará lo aprendido dentro del aula de clase relacionando con las asignaturas pertinentes al tema de investigación y dando solución a la problemática existente.

### **d) Justificación Práctica**

El aporte que se dará este trabajo investigativo a la Empresa de Comercialización Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”, es a mejorar la gestión administrativa y buscar soluciones a la problemática existente, los hallazgos identificados en el transcurso de la auditoría, se los analizará de acuerdo a los procesos que exige cada fase, notificando los resultados provisionales en el lapso de la auditoría y dando a conocer las soluciones respectivas para ser consideradas por el Gerente Propietarios con el fin de satisfacer las necesidades de la población del cantón.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 AUDITOR

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

También se requiere que los auditores tengan conocimientos en diferentes campos, especialmente sobre los principios y prácticas de economía, contabilidad, banca, mercados financieros, y análisis y reportes de información financiera. El auditor tiene que saber aritmética, álgebra, cálculo, estadística, geometría, y sus aplicaciones respectivas, así como también de los principios de administración y negocios relacionados a planeamientos estratégicos, recursos humanos, asignación de recursos, coordinación de recursos y personal, técnicas de liderazgo, y métodos de producción.(Mantilla .S, 2004)

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión, características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Sobre la base de lo antes expuesto cabe determinar el perfil del auditor: (Mantilla .S, 2004)

1. Poseer una sólida formación técnica en materia contable.
2. Tener conocimientos de disciplinas del área administrativa, finanzas, administración de personal, sistemas administrativos, etc. Ello es necesario para poder afrontar con éxito, el desarrollo de la auditoría.
3. Encontrarse informado sobre la marcha de la economía mundial, nacional y sectorial, para poder estimar el influjo del medio sobre la empresa y sobre sus estados contables.

4. Ser independiente, objetivo, imparcial, desapasionado e impersonal en sus apreciaciones.
5. Poseer condiciones personales que le permitan encarar exitosamente su tarea, tales como receptividad mental, capacidad de análisis lógico, creatividad, espíritu de observación y sensatez de juicio.
6. Demostrar, capacidad para desarrollar adecuadamente su trabajo como para llevarlo a cabo y para preparar su informe.
7. Poseer el título académico habilitante para el caso de auditoría a estados contables.
8. Astuto a fin de no ser engañado.

## **2.2 AUDITORÍA**

El vocablo auditoría es sinónimo de “examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata. (De la Peña, 2009)

Se la puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen.(Cook & Winkle, 2000)

### **2.2.1 Auditoría de gestión**

Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Blanco Luna, 2004)

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

En concordancia con este concepto general, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoría de Gestión como: "...la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes..."

La auditoría de gestión que se pretende realizar en el almacén SIEMPRE CULTIVA se considera un examen que se efectúa con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

### **2.2.1.1 Fases del proceso de la auditoría de gestión**

#### **FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

##### **Objetivo**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

## **Actividades**

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - La actividad principal.
  - La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Productos - Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo - Documentación e información útil para la planificación - Objetivos y estrategia general de la auditoría

## **FASE II: Planificación**

### **Objetivo**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a

desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe. Los resultados obtenidos servirán para:
  - a) Planificar la auditoría de gestión;
  - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

### **Productos**

- Memorando de Planificación

- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

### **FASE III: Ejecución**

#### **Objetivo**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

## **Productos**

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

## **FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

## **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Blanco Luna, 2004)

## **Productos**

- ✓ Informe de Auditoría.

### **2.2.1.2 Objetivos de la auditoría de gestión**

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población (De la Peña, 2009)

### **2.2.1.3 Indicadores de gestión**

#### **2.2.1.3.1 Definición de indicadores de gestión**

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.(Maldonado, 2001)

#### **2.2.1.3.2 Tipos de indicadores**

##### ***Indicadores de gestión o eficiencia***

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

### ***Indicadores de logro o eficacia***

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo.

### ***Indicadores de economía***

La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

### ***Indicadores de ética***

Declaramos cumplir con todas las leyes y normas internacionales, nacionales y locales, así como con los acuerdos de regulación ética aplicables a nuestra empresa y nuestro sector.

## ***Indicadores de ecología***

Condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

### **2.2.1.4 Elementos de gestión**

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados.

***Economía.-*** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

***Eficiencia.-*** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

***Eficacia.-*** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad.

***Ética.-*** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

**Ecología.-**Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

**Equidad.-** Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

### **2.2.1.5 Herramientas de la auditoría de gestión**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

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

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

#### ***Método de cuestionario***

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”. La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.(Estupiñan, 2006)

No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoría debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.

### ***Método narrativo o descriptivo***

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores. Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.(Juridico, 2002)

### ***Método gráfico o diagramas de flujo***

Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esta secuencia se grafica en el orden cronológico que se produce en cada operación. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

**Figura 1.** Simbología de flujogramación de la auditoría de gestión

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACIÓN
	DOCUMENTO
	DECISIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN

**Fuente:** (Aguirre, 2005)

**Elaborado por:** Nidia Yungán

### 2.2.1.7 Control interno

EL informe COSO, emitido por el Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, presenta la siguiente definición: El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

#### 2.2.1.7.1 Componentes del control interno

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos

- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

### ***Ambiente de control interno***

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que la conforman son los siguientes:

Integridad y valores éticos.- La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrara continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

Compromiso de competencia profesional.- La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

La filosofía de la entidad y el estilo de gestión.-La filosofía y estilo de gestión suele tener un efecto importante en la entidad, estos son, naturalmente intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre

la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

Estructura organizativa.- La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuales son las responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Asignación de autoridad y responsabilidad.- La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.- Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitirán llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos.

Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento

#### **2.2.1.7.2 Evaluación de los riesgos de control**

El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de autoevaluación que practica de la dirección, será verificada por los auditores internos y externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados, en las distintas áreas y niveles de la organización.

### ***Objetivos globales de la entidad***

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se ha establecido.

### ***Objetivos específicos para cada actividad***

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.

Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser estos coherentes los unos con los otros

### ***Riesgos internos y externos***

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.

Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos. Se efectuara un análisis de los riesgos y se proporcionara una base para el tratamiento de los mismos.

Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificadas conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos.

### ***Gestión del cambio***

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos. La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verá afectadas por los cambios.

### ***Evaluación de los objetivos de los riesgos y gestión del cambio***

La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad. Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las entidades, sin embargo, pueden servir como punto de partida por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados. (Balseca, 2008).

#### **2.2.1.7.3 Actividades de control**

Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

#### ***Tipos de actividades de control***

Existen muchas actividades de control, que influyen desde controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede

venir determinada por los objetivos del control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos.

Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

### ***Integridad de las actividades de control en la evaluación de riesgos***

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para enfrentarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicaran para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

### ***Controles sobre los Sistemas de Información***

Los sistemas de información, que desempeña un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías.

1. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento.
2. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

### *Necesidades específicas*

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implementación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes.

Incluso en el caso de dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquías, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada entidad esta dirigidas por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.

### *Evaluación*

Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.

Por lo tanto en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiados para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen.

Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control de empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

#### **2.2.1.7.4 Sistema de información y comunicación**

Está constituido por los métodos establecidos para registra, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

En sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los 17 resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

Los elementos que conforman el sistema de información y comunicación son:

### ***Información***

- La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización, tanto información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos.
- Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos.
- Además de organizar, procesar y brindar información, los sistemas de información funcionan como herramientas de supervisión.

### ***Comunicación***

- A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

#### **2.1.1.7.5 Actividades de monitoreo y supervisión.**

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento el monitoreo se lleva a cabo en tres formas.

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior) los problemas se detectan en el presente, no solo en el pasado.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo o supervisión son:

- Supervisión continua

La supervisión continua se aplicara en el transcurso normal de las operaciones, incluyen las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus actividades encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno. Se analizara hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

- Evaluaciones puntuales

Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocado el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

- Comunicación de las deficiencias de control interno

Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentaran a la alta dirección. Se contara con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

- Evaluación

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno.

#### **2.2.1.8 Riesgos de auditoría**

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

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

#### ***Composición del riesgo de auditoría***

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados. Riesgo de Control: Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno. Riesgo de

Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor. (Fernandez, 2005).

### ***Matriz de riesgo***

Las matrices de riesgo son herramienta utilizados en el ámbito de la auditoría de riesgos, orientadas a evaluar el riesgo inherente y residual de los proceso de una organización.

Por tanto, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Las matrices de riesgo cobran real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que considerar las siguientes actividades:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos.
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso.
- La asignación de responsabilidades en el proceso.
- El entrenamiento de los participantes.
- Contar con un maestro de riesgos para clasificarlos.
- Contar con un método que permita calificarlos.
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo.
- Nivel de apetito de riesgos.
- Culturización en riesgos y controles internos.

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

**Figura 2.** Matriz de Riesgos

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** (De la Peña, 2009)

**Elaborado por:** Nidia Yungán

### 2.2.1.9 Técnicas de auditoría

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Figura 3.** Técnicas de verificación ocular

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación
Verbal	a) Indagación
Escrita	a) Análisis d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo
Física	a) Inspección

**Fuente:** (De la Peña, 2009)

**Elaborado por:** Nidia Yungán

Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

### ***Técnicas de verificación verbal***

Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

### ***Técnicas de verificación escrita***

Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o

### ***Técnicas de verificación documental***

Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esta técnica se utiliza durante el transcurso de toda auditoría.

### *Técnicas de verificación física*

Inspección: Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como; indagación, observación, comparación.

#### **2.2.1.10 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

### **2.2.1.10.1 Custodia y archivos**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

Archivo Corriente.-En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

### **2.2.1.11 Hallazgos de auditoría**

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada. (Fernandez, 2005)

#### ***Atributos del hallazgo***

Condición.- 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.

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.

Causa.- Qué originó la diferencia encontrada.

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.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán 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. (Fernandez, 2005)

## **2.2.1.12 Marcas, índices y referenciación de auditoría**

**1. Marcas de auditoría.-** Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría.

Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. (Fernandez, 2005)

### ***Objetivos de las marcas de auditoría***

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

- a) Dejar constancia del trabajo realizado.
- b) Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- c) Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- d) Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

**Tabla 1. Marcas de auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias
$\Sigma$	Sumatoria
$\sqrt{\quad}$	Revisado o verificado
*	Hallazgo
$\emptyset$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
$\Omega$	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
Ð	Documento mal estructura
~	Falta de proceso
~	Sustentado con evidencia

**Fuente:** (De la Peña, 2009)

**Elaborado por:** Nidia Yungán

**2. Índices de auditoría:** Se denomina índices a aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que, ordenados de manera lógica, faciliten su manejo y su archivo. Estos índices se escriben en la esquina superior derecha de los papeles de trabajo con el objeto de facilitar su identificación individual, suelen ser una combinación de letras y números para referenciar los papeles de un archivo por áreas. (Aguirre, 2005)

**3. Referenciarían:** Se denomina cruzar referencias al hecho de referenciar los datos o comentarios de un papel de trabajo con otro. Para la referencia se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La auditoría de gestión a la Empresa de Comercialización Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”, del cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, período 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, determina el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos

### **2.4 VARIABLE**

#### **2.4.1 Variable independiente**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### **2.4.2 Variable dependiente**

ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, EQUIDAD, ÉTICA Y ECOLOGÍA

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

#### *Diseño transversal*

La investigación transversal implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. Lo opuesto de esto es una cohorte, o estudio longitudinal, en el que el investigador recoge datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo.

La investigación transversal suele ser descriptiva más que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa de Comercialización Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”, utiliza la modalidad **Cuali-Cuantitativo** comparado, es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

#### 3.2.1 Tipos de estudio de investigación

Para la realización del presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

#### *Investigación Exploratoria*

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema.

### ***Investigación Descriptiva***

Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### ***Investigación Explicativa***

Generan mayor entendimiento del problema y son altamente estructurados, explicando el por qué ocurren los fenómenos y en qué Condiciones o por qué dos o más variables están relacionadas.

### ***Investigación Correlacional***

Mide las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después analiza cuán fuerte es esta correlación. Proporciona información para los estudios explicativos.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Según, (Tamayo Mario 2000); una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita. (pág. 114)

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son todos los que forman parte de la Empresa de comercialización Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA” siendo un universo de 12 personas.

### **3.3.2 Muestra**

Según, Tamayo Mario (2000); la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada. (pág. 115)

Según, Galindo Edwin. (2001); una muestra consiste en definir la porción elegible de individuos de un “universo”, a la que se aplica la encuesta directa para obtener la información deseada; la cual debe ser representativa y similar a aquella que, teóricamente, se obtendría si se abarcara a la totalidad del universo. (pág. 17)

Al conocer el tamaño de la población se trabaja con el 100% de la muestra.

## **3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **3.4.1 Métodos de investigación**

#### **3.4.1.1 Método Deductivo**

El método de la presente investigación es el deductivo, parte de lo general a lo particular constituyéndose en la prueba experimental de la hipótesis o idea a defender en esta investigación; posterior a la recopilación de datos de manera objetiva y sistemática.

#### **3.4.1.2 Método Inductivo**

Este método de investigación va de lo particular a lo general, utilizándolo como un método para saber hacia dónde queremos llegar por medio de esta investigación, con un procedimiento analítico – sintético que nos permita demostrar la veracidad de la

investigación, es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares, que se van sumando, para posteriormente generalizarlos y formular la necesidad.

#### **3.4.1.3 Método Analítico - Sintético**

Este método de estudio registra dos momentos fundamentales en toda la investigación científica, ya que permite conocer los aspectos que pueden constituir las causas del fenómeno motivo de estudio, y así ir descubriendo los elementos que necesitan ser modificados por los investigadores para cambiar los comportamientos del total en su conjunto, relacionado de manera estrecha las partes que lo constituyen.

#### **3.4.1.4 Método Cualitativo**

Mediante este método se logrará un acercamiento más profundo para conocer la realidad de los empleados de la empresa, sus necesidades y tener una idea clara de cómo está en la actualidad el factor económico financiero de la misma.

#### **3.4.1.5 Método Cuantitativo**

Con la cuantificación de toda la información obtenida se conocerá el grado de aceptación de esta entidad financiera, en la investigación de este trabajo será imprescindible la utilización de la metodología científica.

Con el proceso de específico de cada método antes propuesto, ya que recolectaremos datos estadísticos que son necesarios tabularlos y analizarlos y conocer los resultados que arroje dichas encuestas.

#### **3.4.2 Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas.

### **3.4.2.1 La Observación.**

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos.

La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos.

- a. Observación Directa. Es aquella en la cual el investigador puede observar recoger datos mediante su propia observación.
- b. Observación indirecta. Es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido de primera mano con la fuente que proporciona los datos.

Según (Romero 2003 ) La Documentación son los portadores de la información testimonios que pueden ser oportunos a un problema, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se lo identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscrito e impresos que se dividen a su vez en libros, revistas, prensa, etc. (pág. 26).

### **3.4.2.2 Técnicas de análisis de datos**

Una vez recopilado los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos adecuadamente, una simple recolección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlo, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis.

El procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones.

Para (Rodríguez, 2005) las técnicas de investigación más utilizadas:

- Codificación. Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones que deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones.
- Tabulación. Es una parte del proceso de análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.
- Interpretación. Aquí se consideran si las variables correlacionadas en el sistema, resisten una interpretación no solo a nivel muestra sino del colectivo; si los resultados obtenidos nos resultaron o no. Básicamente la interpretación es ya la “expresión de la relación existente entre los fenómenos”. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley; la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en el estudio, en su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos. (pág. 28)

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

LEGAJO

Nº½

### PROPUESTA

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

CLIENTE:	EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA
COMPONENTE:	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO
FECHA DE CIERRE:	<b>PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>

#### 4.1 ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Nidia Yungán	NY 05/06/2014	30/10/2014
SUPERVISOR: Dra. Martha Flores	MF 05/06/2014	30/10/2014

#### 4.1.1 Índice

LEGAJO N

2/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN  
AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2013**

### ARCHIVO PERMANENTE

**Tabla 2.** Índice de Archivo Permanente

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información General	AP1
Hojas de Marcas	AP2
Programa de Auditoría	AP3

**Elaborado por:** Nidia Yungán

#### 4.1.2 Hojas de Marcas

AP2 1/1

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias
$\Sigma$	Sumatoria
$\checkmark$	Revisado o verificado
*	Hallazgo
$\emptyset$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
$\Omega$	No reúne requisitos
O	No existe documentación
$\phi$	Expedientes desactualizados
$\mathcal{D}$	Documento mal estructura
~	Falta de proceso
~	Sustentado con evidencia

### 4.1.3 Análisis de la matriz FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos.

La Empresa de Comercialización Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA” cuenta con un FODA, los elementos que deben analizar durante este análisis, corresponden a las fortalezas y debilidad que son los elementos base para la toma de decisiones ya que estos responden respecto a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, etc. Entorno a los aspectos externos del almacén las oportunidades y amenazas son todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para la toma de decisiones y su normal funcionamiento.

**Tabla 3.** Factores Internos Claves

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Talento humano con experiencia.	Insuficiente manejo de publicidad.
Ubicación geográfica estratégica.	Estructura organizativa desactualizada.
Créditos a largo y corto plazo.	Duplicidad de funciones.
Tecnología e instalaciones.	Falta de capacitaciones y motivación al personal.
Precios competitivos.	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.
Capacidad de negociación.	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.
Atención permanente y oportuna al cliente.	Empleados con resistencia a cambios.

**Fuente:** Entrevista al personal del Empresa y análisis de la situación actual.

**Elaborado por:** Nidia Yungán

**Tabla 4 . Factores externos clave**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Amplia oferta de productos agropecuarios.	Alto nivel de competencias con respecto a precios en almacenes ubicados en el Cantón.
Clientes de diversos cantones.	Inestabilidad política y económica.
Expansión comercial de la localidad.	Competencia con facilidad de pago.
Asistencia técnica permanente.	La cultura tradicional de los agricultores.
Nuevos mercados agroecológicos.	Falta de cultura de pago.
Financiamiento de organismos internacionales.	Competencia desleal.

**Fuente:** Entrevista al personal del Empresa y análisis de la situación actual.

**Elaborado por:** Nidia Yungán

#### 4.1.3.1 Perfil estratégico interno

**Tabla 5.** Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
<b>DEBILIDADES</b>					
Insuficiente manejo de publicidad.	●				
Estructura organizativa desactualizada.	●				
Duplicidad de funciones.	●				
Falta de capacitaciones y motivación al personal.		●			
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.		●			
Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.		●			
Empleados con resistencia al cambio.		●			
<b>FORTALEZAS</b>					
Talento humano con experiencia.				●	
Ubicación geográfica estratégica.					●
Créditos a largo y corto plazo.					●
Tecnología e instalaciones.				●	
Precios competitivos.				●	
Capacidad de negociación.					●
Atención permanente y oportuna al cliente.				●	
<b>TOTAL</b>	3	4		4	3
<b>PORCENTAJE</b>	21,43%	28,57%		28,57%	21,43%

**Fuente:** MATRIZ FODA.

**Elaborado por:** Nidia Yungán

#### 4.1.3.2 Perfil estratégico externo

**Tabla 6.** Perfil estratégico externo

ASPECTOS INTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
<b>AMENAZAS</b>					
Alto nivel de competencias con respecto a precios en almacenes ubicados en la ciudad.	●				
Inestabilidad política y económica	●				
Competencia con facilidad de pago.	●				
La cultura tradicional de los agricultores		●			
Falta de cultura de pago		●			
Competencia desleal		●			
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Amplia oferta de productos agropecuarios				●	
Clientes de diversos cantones.					●
Expansión comercial de la localidad					●
Asistencia técnica permanente				●	
Nuevos mercados agroecológicos					●
Financiamiento de organismos internacionales					●
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>27,27%</b>	<b>27,27%</b>		<b>18,18%</b>	<b>28,57%</b>

Fuente: MATRIZ FODA.

Elaborado por: Nidia Yungán

#### **4.1.4 Matriz de medios internos**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la empresa de comercialización agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”, la ponderación que se usará para los diversos parámetros serán las siguientes:

1= Debilidad grave o muy importante

2= Debilidad menor

3=Equilibrio

4= Fortaleza menor

5= Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.

Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

**Tabla 7.** Matriz de medios internos

Nº	FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Talento humano con experiencia.	0,10	4	0,40
2	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	5	0,50
3	Créditos a largo y corto plazo.	0,10	5	0,50
4	Tecnología e instalaciones.	0,10	5	0,50
5	Precios competitivos.	0,10	4	0,40
6	Capacidad de negociación.	0,10	5	0,50
7	Atención permanente y oportuna al cliente.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
8	Insuficiente manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
9	Estructura organizativa desactualizada.	0,10	1	0,10
10	Duplicidad de funciones.	0,10	1	0,10
11	Falta de capacitaciones y motivación al personal.	0,10	2	0,20
12	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	0,10	2	0,20
13	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	0,10	2	0,20
14	Empleados con resistencia al cambio.	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	1	43	4,30

**Fuente:** Perfil Estratégico Interno

**Elaborado por:** Nidia Yungán

## **ANÁLISIS**

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Internos es de 4,30 lo que indica que tiene más fortalezas que debilidades, se debería tomar en cuenta las debilidades y mejorar ya que estas pueden afectar el manejo correcto de la empresa.

### **4.1.5 Matriz de medios externos**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la empresa de comercialización agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”, la ponderación que se usara para los diversos parámetros serán las siguientes:

- 1= Amenaza importante
- 2= Amenaza menor
- 3=Equilibrio
- 4= Oportunidad menor
- 5= Oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.  
Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

**Tabla 8.** Matriz de medios externos

N°	FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Amplia oferta de productos agropecuarios	0,10	4	0,40
2	Clientes de diversos cantones.	0,10	4	0,40
3	Expansión comercial de la localidad	0,10	4	0,40
4	Asistencia técnica permanente	0,10	4	0,40
5	Nuevos mercados agroecológicos	0,10	5	0,50
6	Financiamiento de organismos internacionales	0,10	5	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
9	Alto nivel de competencias con respecto a precios en almacenes ubicados en la ciudad.	0,10	1	0,10
10	Inestabilidad política y económica	0,10	2	0,20
11	Competencia con facilidad de pago.	0,10	2	0,20
12	La cultura tradicional de los agricultores	0,10	1	0,10
13	Falta de cultura de pago	0,10	2	0,20
14	Competencia desleal	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	1	36	3,60

**Fuente:** Perfil Estratégico Externo

**Elaborado por:** Nidia Yungán

## ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Externos es de 3,60 lo que indica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

### 4.1.6 Fase I: Conocimiento Preliminar

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar de las coordinaciones administrativas y financieras de la Empresa de Comercialización.

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Realice una Carta al Gerente de la Institución Financiera, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.	CP 1 1/7	NY NY	2014-08-06
2	Efectúe una visita preliminar: Obtenga la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la empresa y de sus respectivos departamentos.	CP 2 1/7 CP 3 1/5 CP 4 1/4	NY NY	2014-06-13
3	Evaluación de la Misión y visión.	CI 1/16	NY NY	2014-06-15

#### 4.1.7 Fase II. Planificación de la auditoría

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Analizar a Empresa con el fin de evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados.

**Tabla 9.** Programa de Auditoría Fase II

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control Cuestionario</li> </ul>	CI 1- 3 /16 CI 3-7 /16	NY	2014-07-01
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Riesgos</li> </ul>	CI 8-9-10/16	NY	2014-07-05
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de Control</li> </ul>	CI 11-12/16	NY	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y Comunicación</li> </ul>	CI 13-14/16	NY	2014-07-07
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios Supervisión</li> </ul>	CI 15-16/16	NY	2014-07-11
	Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.			2014-07-11
				2014-07-13
3	Realice el Informe de Control Interno			

#### 4.1.8 Fase III: Ejecución de la auditoría

AP3 3 /4

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

#### **OBJETIVOS:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Evalué los procedimientos más importantes que se efectúan dentro de la Empresa.	EP 1/13	NY	2014-09-06
2	Aplique los indicadores de gestión	IG ¼	NY	2014-09-13
3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	HH 1/8	NY	2014-09-15

#### 4.1.8 Fase IV: Comunicación

PA/IF 1/1

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

**Tabla 10.** Programa de Auditoría Fase III

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Informe final de auditoría de gestión.		NYM	2014-10-11

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/11
Revisado por:	MF	2014/09/25

CLIENTE:	EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA
COMPONENTE:	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO
DECHA DE CIERRE:	PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

#### 4.2 ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Nidia Yungán	MJCS 05/06/2014	30/10/2014
SUPERVISOR: Dra. Martha Flores	FE 05/06/2014	30/10/2014

#### 4.2.1 Índice

### AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.

#### ARCHIVO CORRIENTE

Tabla 11. Índice de archivo corriente

<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	<b>AC</b>
FASE I	
Conocimiento preliminar	CP
Programa de auditoría	PA/CP
Carta de Coordinación de la auditoría	CP1
Evaluación de la misión y visión	CP2
FASE II	
Planificación	P
Programa de auditoría	PA/P
Evaluación de control interno	CI
Resumen de control interno	RCI
Informe de control interno	IFCI
FASE III	
Ejecución de la auditoría	E
Programa de auditoría	PA/EA
Proceso de selección de talento humano	E2
Proceso de evaluación del desempeño	E3
Proceso de capacitación al talento humano	E4
Diagramas de flujo	E5
Indicadores de gestión	E6
Hoja de Hallazgos	E7
FASE IV	
Comunicación de resultados	CR
Programa de auditoría	PA/CR
Informe final de auditoría de gestión	

#### 4.2.2 Fase I: Conocimiento Preliminar

PA/CP 1/1

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar de las coordinaciones administrativas y financieras de la Empresa de Comercialización.

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Realice una Carta al Gerente de la Institución Financiera, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.	CP 1 9/9	NY	2014-08-06
2	Efectúe una visita preliminar: Obtenga la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la empresa y de sus respectivos departamentos.	CP 1 9/9	NY	06 2014-08-28
3	Evaluación de la Misión y visión.	CP2 6/6	NY	2014-09-01

**CARTA DIRIGIDO AL GERENTE GENERAL DE LA  
EMPRESA SIEMPRE CULTIVA**

CP 1 1/9

Riobamba, 6 de Agosto del 2014

Ingeniero

Andrés Yungán

GERENTE EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE  
CULTIVA

Presente.-

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Almacén Agropecuario “SIEMPRE CULTIVA” aplicado por el período comprendido de enero a diciembre del 2013.

La Señora Nidia Yungán realizará la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos, con el fin de obtener evidencia que sustente la respectiva opinión.

Al mismo tiempo solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la organización, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar los requerimientos para un mejor desempeño de la Empresa por el período determinado y la estructura del Control Interno.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos.

Atentamente,

-----  
Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/06
Revisado por:	MF	2014/08/06

1. ¿Cuál es la razón social de la Empresa SIEMPRE CULTIVA?
2. ¿La Empresa pertenece al sector público o privado?
3. ¿Cuál es la ley que ampara el funcionamiento de la Empresa?
4. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?
5. ¿En qué parroquia está ubicado la Empresa comercial?
6. ¿Cuál es la provincia y el cantón donde está ubicado el La empresa?
7. ¿Cuál es la dirección exacta y los número telefónicos a los que se puede contactar?
8. ¿Cuáles son las áreas de trabajo con las que cuenta el La empresa?
9. ¿Cuáles son los servicios o bienes que ofrece la empresa comercial?
10. ¿Cuál es la estructura orgánica?
11. ¿Cuál es la misión y visión?
12. ¿Cuál son los objetivos?
13. ¿Se han realizado auditorías de gestión internas en períodos pasados?

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

**A. DATOS GENERALES****Razón Social**

Empresa Comercial Agropecuaria “SIEMPRE CULTIVA”

**Ruc:****Sector:**

Comercialización

**Área Empresarial:**

Privado

**Ley que la Ampara:**

Reglamento Interno de la Empresa, Leyes de Gobierno

**Financiamiento:**

Bancos y Empresas de Ahorro y crédito.

**Parroquia:**

Guamote

**Cantón:**

Guamote

**Provincia:**

Chimborazo

**Dirección:**

Eloy Alfaro y Gracia Moreno

**Teléfono:**

032916-347

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

## B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, COMERCIAL SIEMPRE CULTIVA

**Figura 4.** Logo de la empresa



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Nidia Yungán

### RESEÑA HISTÓRICA

Nuestra empresa inicia sus actividades en Mayo del año 2000, su socio fundador, Andrés Yungán con su espíritu emprendedor de negocios y constante búsqueda de nuevos horizontes, crea la empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA, dedicada a la venta y distribución de insumos agrícolas.

El propósito es satisfacer necesidades básicas de nuestro Cantón Guamote, donde su actividad principal es la agricultura, para ello cuenta con una variada gama de productos fitosanitarios, como así también fertilizantes y otros como alambres, semillas, y artículos de protección entre otros. Desde sus comienzos, ha contado con el apoyo de empresas internacionales distribuidores de productos químicos para el agro, muchas de ellas aún trabajan con nosotros.

En estos años, son muchos los que han trabajado en la empresa de Comercialización “SIEMPRE CULTIVA” y que colaboraron de una u otra forma para que permaneciera hasta hoy. Actualmente, cuenta con un equipo humano de doce personas, dedicadas y empeñadas en mantener el liderazgo en el mercado y calidad en el servicio a sus clientes, factor muy importante en pro de la agricultura.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

## MISIÓN

CP 1 5/9

Somos una empresa de proveedores de unos productos químicos agropecuarios especializados en servicios de calidad en forma asociados enfocados a nuestros clientes para aportarles soluciones que se traduzcan en ventajas competitivas para sus negocios, desarrollamos nuestras actividades con crecimiento rentable de acuerdo con la política de mejoramiento continuo; con talento humano y valor agregado que satisfaga las expectativas de los clientes y asociados, permitiendo un reconocimiento satisfactorio para nuestros accionistas y empleados. Garantizamos un total respeto por el medio ambiente, la ética y los valores que permiten un progreso responsable.

## VISIÓN.

Ser el centro comercial de químicos, más rentable y respetado en el mercado, centrada y orientada en beneficio de los clientes.

## OBJETIVO GENERAL

Comercializar nuestros productos de marca a nivel local, satisfaciendo eficientemente las necesidades de nuestros clientes.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir la legislación y otros requisitos aplicables en aspectos de seguridad y salud, medio ambiente y calidad.
- Promover el desarrollo de competencias en nuestros colaboradores a través de capacitación, entrenamiento y uso de mejores prácticas que nos permitan una mejora continua en todos nuestros procesos y puestos de trabajo.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales que permitan prevenir y disminuir la contaminación ambiental inherente a nuestros procesos.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, propiciando relaciones mutuamente beneficiosas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

## **POLÍTICAS**

CP 1 6/9

Para cumplir este objetivo se desarrolla la política de la calidad y, en la que se establecen principios por los que se rige nuestro servicio:

- Planificar y desarrollar servicios cumpliendo con los requisitos legales, reglamentarios, internos, los propios de cada cliente, así como cualquier otro requisito que nos sea de aplicación, en cada una de nuestras actuaciones.
- Mejorar continuamente todos los procesos, aumentando la eficacia, y eliminando los costes innecesarios.
- Difundir esta política al personal, así como los objetivos y logros obtenidos, sensibilizando y formando para que realicen sus tareas de forma responsable.
- Asegurar que los principios requeridos o reclamados por nuestros clientes (y usuarios) son tenidos en cuenta y se dispone de los canales adecuados para conocerlos.

## **VALORES DE LA EMPRESA SIEMPRE CULTIVA**

**ÉTICA.-** nuestros colaboradores son responsables de la conducta, moralidad y integridad para un mejor clima organizacional.

**CONFIANZA.-** Cada uno de nuestros colaboradores tiene la capacidad de responder por el resultado y metas de su proceso.

**COMPROMISO.-** El testimonio y satisfacción de nuestros clientes es nuestro compromiso y mejor carta de presentación.

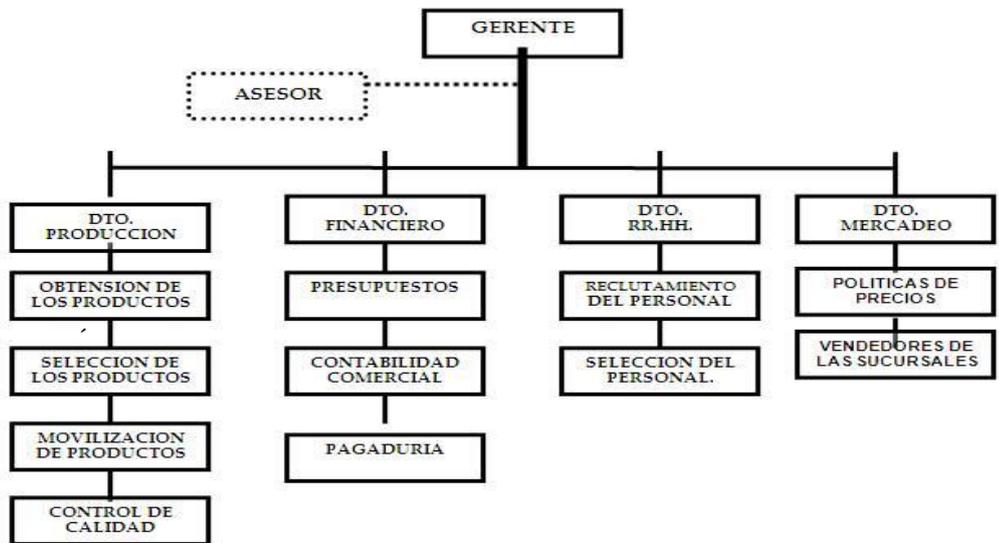
**TRABAJO EN EQUIPO.-** El colaborador Comparte responsabilidad para el cumplimiento de los objetos.

**MEJORA CONTINUA.-** Creemos y confiamos que a través del cumplimiento de objetivos, política de calidad, se logra una mejora en la eficiencia del SGC y la satisfacción de nuestros clientes.

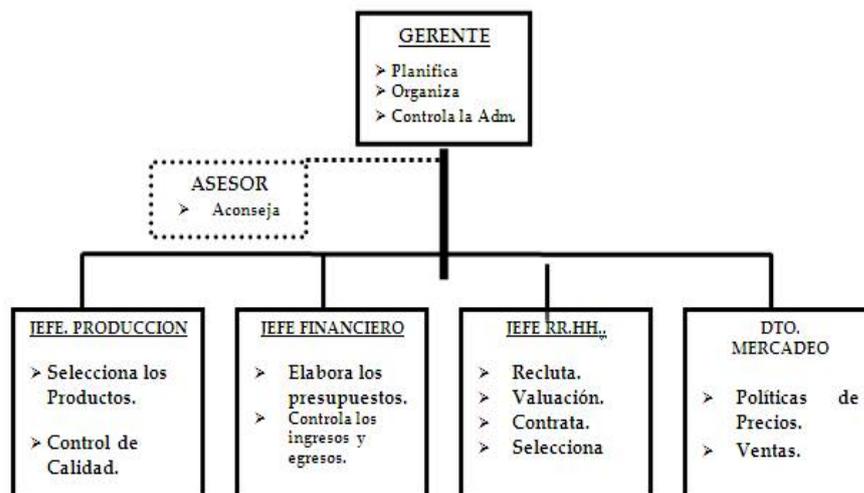
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

El presente organigrama se propone implementar en la empresa de comercialización “SIEMPRE CULTIVA” ya que en la actualidad no cuenta con este documento.

Figura 5. Estructura orgánica



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Empresa

Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

**NÚMERO DE EMPLEADOS**

La empresa **de comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA**, cuenta con 12 empleados distribuidos de la siguiente manera:

<b>COLABORADORES</b>	<b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Jefe del personal	1
Jefe de ventas	1
Vendedores	4
Encargado de despacho	1
Encargado de bodega	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**SERVICIO QUE OFRECE**

- ✓ Fungicidas
- ✓ Herbicidas
- ✓ Insecticida
- ✓ Adherente
- ✓ Reguladores de crecimiento
- ✓ Fertilizantes
- ✓ Ácidos húmicos
- ✓ Semilla

**LEYES A LAS CUALES SE RIGE LA ENTIDAD**

Como toda empresa constituida en Ecuador está sujeta a las siguientes Leyes:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Agrocalidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

**¿SE HA REALIZADO AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?**

Si...

No  X

**ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión será realizada a LA Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA del cantón Guamote Provincia de Chimborazo por el período del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013.

√: Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/08/28
Revisado por:	MF	2015/03/05

## EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL SIEMPRE CULTIVA

**ENTIDAD:** EMPRESA COMERCIAL SIEMPRE CULTIVA

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión de la Empresa Comercial SIEMPRE CULTIVA contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

**Tabla 12.** Cuestionario para analizar la misión **L**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser de la Empresa Comercial SIEMPRE CULTIVA?	12	0	El gerente expresa al personal en términos claros la misión del almacén.
2	¿Es difundida la misión de la empresa entre el personal, y esta se mantiene presente en ellos?	4	8 ∞	Muy poco es publicada y difundida la misión entre el personal.
3	¿Conoce y sabe claramente la misión de la Empresa?	7	5 ∞	El personal tiene idea de cuál es la misión
4	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la Empresa?	12	0	Al evaluar la misión identifica su razón de ser.
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?	12	0	El personal manifiesta que la misión está estructurada en términos claros.
6	Todas las actividades que usted realiza tienen resultados finales congruentes con la misión que tiene la Empresa.	12	0	Las actividades del personal van dirigidas a cumplir la misión.
<b>TOTALΣ</b>		<b>√59</b>	<b>13√</b>	

Σ Sumatoria

√ Verificación

**L** Sustentado con evidencia

∞ Hallazgo

**Elaborado por:** Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA MISIÓN

**Puntaje obtenido en el cuestionario= 59**

**Puntaje optimo en el cuestionario=72**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje optimo}} = \frac{59}{72} = 82\%$$

## CONFIANZA DEL RIESGO DE CONTROL

**Nivel de riesgo=100%- Nivel de confianza|**

**Nivel de riesgo=100%-82%**

**Nivel de riesgo=18%**

**Tabla 13.** Nivel de confían y riesgo

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

**Elaborado por:** Nidia Yungán

Confianza: 82% Alta.✓

Riesgo: 18% Bajo✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

Figura 6. Confianza y riesgo



**Fuente:** Tabla13. Nivel de Confianza y riesgo.

**Elaborado por:** Nidia Yungán

**ANÁLISIS:** Al evaluar la Misión de la Empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA podemos concluir que su planteamiento y aplicación, se encuentra representado en un 82% de confianza, y obteniendo un riesgo de control del 18% debido a la falta de difusión entre el personal de manera clara y precisa por lo que algunos miembros no conocen la razón de ser de la empresa.

La misión de la Empresa, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un adecuado propósito, con el único fin de lograr su satisfacción. A pesar de que existe un muy buen planteamiento, existen dos aspectos importantes que en la actualidad se los aspira tomar en cuenta ya que podrían afectar en el desenvolvimiento de la empresa especialmente en el campo ético-operacional, como es la difusión correcta de la misión al personal para mantener presente en ellos el concepto de empresa, que a su vez está estrechamente relacionado con la misión de la misma, lo que impide a los miembros del almacén identificar la razón de ser de su trabajo. Y el desconocimiento de la misión por parte de algunos empleados de la empresa, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan a los empleados estar al tanto de la misión teniendo un conocimiento amplio de la razón de ser de la Empresa SIEMPRE CULTIVA mas no basarse en los documentos que lo menciona. **L**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

**ENTIDAD:** EMPRESA COMERCIAL SIEMPRE CULTIVA

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Visión dela Empresa Comercial SIEMPRE CULTIVA define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

**Tabla 14.** Cuestionario para analizar la visión L

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
1	¿Tiene la Empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	5	7	Se encuentra en términos claros
2	¿Conoce y sabe la visión Empresa Comercial SIEMPRE CULTIVA?	4	8∞	La mayoría del personal no tiene idea de la misión.
3	¿La visión es difundida en sus diferentes medios y formas?	0	12∞	No es divulgada la visión en el personal
4	¿Las actividades gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	6	6∞	El gerente impulsa actividades para alcanzar la visión.
<b>TOTALΣ</b>		<b>√15</b>	<b>L 33</b>	

**Elaborado por:** Nidia Yungán

Σ Sumatoria √ Verificación

L Sustentado con evidencia ∞ Hallazgo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA VISIÓN

Puntaje obtenido en el cuestionario= 15

Puntaje optimo en el cuestionario=48

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje optimo}} = \frac{15}{48} = 31\%$$

## CONFIANZA DEL RIESGO DE CONTROL

Nivel de riesgo=100%- Nivel de confianza|

Nivel de riesgo=100%-31%

Nivel de riesgo=69%

**Tabla 15.** Nivel de confianza y riesgo

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJO
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

**Elaborado por:** Nidia Yungán

Confianza: 31% Bajo.✓

Riesgo: 69% Alto✓

✓Verificación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

Figura 7. Confianza y riesgo



**Fuente:** Encuestas a los empleados

**Elaborado por:** Nidia Yungán

**ANALISIS:** El nivel de confianza que posee la Empresa Comercial SIEMPRE CULTIVA en cuanto al análisis de su visión es del 69%, dándonos una idea clara, de que la misma puede ser cumplida a largo plazo con dificultad.

La visión de la empresa, no expresa en un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un inadecuado propósito, no es difundida frecuentemente lo que ocasiona que el personal no realice sus actividades enfocándose en esta para alcanzarla. **L**

**L** Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/09/01
Revisado por:	MF	2015/03/05

#### 4.2.3 Fase II. Planificación de la auditoría

PA/P

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Analizar la empresa con el fin de evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados.

**Tabla 16.** Programa de Auditoría Fase II

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno			
	• Ambiente de Control Cuestionario	CI 1- 3 /16 CI 3-7 /16	NY	2014-10-06
	• Evaluación de Riesgos	CI 8-9-10/16	NY	2014-10-06
	• Actividades de Control	CI 11-12/16	NY	2014-10-06
	• Información y Comunicación	CI 13-14/16	NY	2014-10-06
	• Cuestionarios Supervisión	CI 15-16/16	NY	2014-10-06 2014-10-06
	Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.			
3	Realice el Informe de Control Interno	IFCI 3/3	NY	2014-10-18

**Elaborado por:** Nidia Yungán

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Integridad y valores éticos

OBJETIVO: Determinar si la organización establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la institución y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		APOYO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Tiene la empresa un manual o código de conducta que todos deben regirse?	0	1✓	0	1✓	0	10✓	* Se realiza charlas periódicamente. No existe un código o manual
2	¿Los empleados cumplen y fomentan un comportamiento basado en valores humanos, ética y moral hacia sus compañeros y clientes?	1✓	0	1✓	0	10✓	0	El cumplimiento es del 70%
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1✓	0	1✓	0	10✓	0	
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación del personal a los valores éticos?	1✓	0	1✓	0	10✓	0	*Falta de capacitaciones para incorporar valores en los empleados.
5	Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	1✓	0	1✓	0	10✓	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>4Σ</b>	<b>1Σ</b>	<b>4Σ</b>	<b>1Σ</b>	<b>40Σ</b>	<b>10Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (48/60)\*100

CONFIANZA= 80%

RIESGO=20%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NMYM	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 2 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Administración Estratégica

OBJETIVO: Determinar si la organización mantiene un 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.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La institución cuenta con un sistema de planificación anual?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*No cuentan con una planificación técnica.
2	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*No cuentan con una planificación técnica.
3	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*En ciertas actividades se toma en cuenta la misión y visión.
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*No se aplica indicadores de gestión
TOTAL		Σ0	Σ4	Σ0	Σ4	Σ0	Σ40	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (0/48)\*100

CONFIANZA= 0%

RIESGO=100%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

CI 3 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Políticas y prácticas de talento humano

OBJETIVO: Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano del nivel de apoyo, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
2	¿Los empleados conocen si la unidad de talento humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
3	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*No se aplica ningún sistema se evalúa mediante la práctica y experiencia.
4	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
5	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes de unidad?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
	<b>TOTAL</b>	<b>Σ4</b>	<b>Σ1</b>	<b>Σ4</b>	<b>Σ1</b>	<b>Σ40</b>	<b>Σ10</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (48/60)\*100

CONFIANZA= 80%

RIESGO= 20%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 4 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Estructura organizativa

OBJETIVO: Determinar si la organización cuenta con una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales y del nivel de apoyo.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La coordinación administrativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	*No cuenta con un organigrama funcional completamente estructurado
2	¿La estructura organizativa es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
3	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	*La estructura organizativa no se encuentra difundida en todo el personal.
4	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	*No esta actualizado y muchas veces no se lleva a la práctica.
5	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	*Muchos de los empleados no conocen su puesto y responsabilidad.
	TOTAL	15Σ	3Σ	10Σ	2Σ	225Σ	45Σ	300Σ

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (250/300)\*100

CONFIANZA= 83%

RIESGO=17%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE: Delegación de autoridad

OBJETIVO: Determinar la existencia de la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones operativas de la empresa.

CI 5 /16

Nº	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Existe delegación de funciones?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
3	¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
4	¿El gerente o supervisores revisan si se está cumpliendo con las funciones designadas?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
5	¿Existe el número adecuado de personal tomando encuentra la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
	<b>TOTAL</b>	<b>5Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>5Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>50Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>300Σ</b>

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (60/60)\*100

CONFIANZA= 100 %RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 6 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Competencia Profesional

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
2	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
4	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	*Las capacitaciones no se efectúan de acuerdo a la función y actividades que cada servidor desempeña.
5	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los servidores?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
	TOTAL	4Σ	2Σ	4Σ	2Σ	40Σ	20Σ	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (48/72)\*100

CONFIANZA= 66,67%

RIESGO=33,33%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Adhesión a las políticas institucionales

OBJETIVO: Determinar si los servidores públicos del nivel de apoyo observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se han establecido políticas institucionales?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
2	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
3	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	*El Gerente es el encargado de supervisar si los trabajadores cumplen políticas y reglamentos.
	TOTAL	3Σ	0Σ	3Σ	0Σ	30Σ	0Σ	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (36/36)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 8 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE; Objetivos globales de la institución

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
2	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	
3	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	*Supervisa las tareas encomendadas
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector público?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
5	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	• No se toma muy en cuenta los objetivos de la institución.
TOTAL		2Σ	3Σ	2Σ	3Σ	20Σ	30Σ	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (24/60)\*100

CONFIANZA= 40%

RIESGO=60%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 9 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE; RIESGOS

OBJETIVO: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados

Filosofía Administrativa y Estilo de Operación								
N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1√	0√	1√	0√	0√	10√	
2	¿Identificado un riesgo en las unidades administrativas se involucra a todo el personal?	1√	0√	1√	0√	0√	10√	● No se comunica a todo el personal solo al nivel directivo.
3	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	
4	¿En caso de detectar un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	
	<b>TOTAL</b>	2Σ	2Σ	2Σ	2Σ	0Σ	40Σ	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (4/48)\*100

CONFIANZA= 83%

RIESGO=17%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 10 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE; MANEJO DEL CAMBIO

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad en la institución.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones ejecutadas por cada departamento se llevan a cabo correctamente?	1√	0√	1√	0√	0√	10√	
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la institución?	1√	0√	1√	0√	0√	10√	* Se comunica únicamente al personal de las unidades que pueden correr riesgos graves.
3	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	* El personal conoce únicamente los riesgos que puedan afectar a cada unidad.
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la institución?	0√	1√	0√	1√	0√	10√	* La institución no ha diseñado mecanismos para anticiparse a los eventos desfavorables
	<b>TOTAL</b>	<b>3Σ</b>	<b>1Σ</b>	<b>3Σ</b>	<b>1Σ</b>	<b>10Σ</b>	<b>30Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (16/48)\*100

CONFIANZA= 33,33%

RIESGO=66,67%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**CI 11 /16**

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

**COMPONENTE:** Actividades de control

**ALCANCE:** Supervisión

**OBJETIVO:** Determinar si en el nivel de apoyo y en las funciones asignadas se aplican los controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y controles administrativos.

Filosofía Administrativa y Estilo de Operación								
N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La institución cuenta con un Plan de Talento Humano?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
2	¿La Unidad de Talento Humano dispone de un manual de clasificación de puestos?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	● No es difundido
3	¿Se realiza concurso, o se toman pruebas selectivas para la incorporación del personal?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	● No se realiza concursos
4	¿Los directivos de la institución promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de la persona?	1✓	0✓	1✓	0✓	0✓	10✓	*Se enfoca al nivel administrativo.
5	¿El área de Talento humano realiza el seguimiento de los resultados de las capacitaciones efectuadas?	0✓	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	
6	¿El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
7	¿La unidad de Talento Humano emite y difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
	<b>TOTAL</b>	<b>5Σ</b>	<b>2Σ</b>	<b>5Σ</b>	<b>2Σ</b>	<b>40Σ</b>	<b>30Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (50/204)\*100

CONFIANZA= 24,51%

RIESGO=75,49%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 12 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

OBJETIVO: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
2	¿La información generada por los empleados de las diferentes sucursales es procesada y comunicada oportunamente?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
3	¿La Empresa cuenta con mecanismos y sistemas adecuados para obtener, procesar, generar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, administrativa, de gestión?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
4	¿La Institución implanta y aplica políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, incluyendo los informes y registros contables, administrativos y de gestión con sus fuentes de sustento?	1√	0√	1√	0√	10√		
	<b>TOTAL</b>	<b>4Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>4Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>40Σ</b>	<b>0Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (48/48)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 13 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

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

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La información importante es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la Dirección?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
3	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución.	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	No se han socializado y difundido los controles que se deben llevar a cabo en la institución y en cada unidad.
	<b>TOTAL</b>	<b>3Σ</b>	<b>0</b>	<b>3Σ</b>		<b>30Σ</b>	<b>0Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (36/36)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 14 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

ALCANCE; Actividades de monitoreo

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la institución.

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	Si se analizan los informes de auditoría, pero no son difundidos al todo el personal
	<b>TOTAL</b>	15Σ		10Σ		115Σ	16Σ	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL  
 = (140/150)\*100  
 CONFIANZA= 93%  
 RIESGO=7%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 15 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

ALCANCE; REPORTE DE DEFICIENCIAS

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

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
2	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
3	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1√	0√	1√	0√	10√	0√	
	<b>TOTAL</b>	<b>9Σ</b>		<b>6Σ</b>		<b>135Σ</b>		

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (140/150)\*100

CONFIANZA= 93%

RIESGO=7

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 16 /16

ENTIDAD: EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA CHIMBORAZO

COMPONENTE: Gestión Ambiental

ALCANCE: Medio ambiente

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

N°	PREGUNTAS	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Contribuye con la reducción en el consumo de recursos no renovables como son papel, envoltorios o plásticos?	1✓	0✓	1✓	5✓	5✓	0✓	
2	¿No gasta más agua de la necesaria?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
3	¿Arregla, si es posible, los objetos rotos y/o se entrega a otras personas, si pueden seguir siendo útiles?	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
4	¿Recicla papeles o botellas dentro de la institución.	1✓	0✓	1✓	0✓	10✓	0✓	
	<b>TOTAL</b>	<b>4Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>4Σ</b>	<b>0Σ</b>	<b>35Σ</b>	<b>0Σ</b>	

NIVEL DE CONFIANZA/ NIVEL TOTAL

= (43/48)\*100

CONFIANZA= 89,58%

RIESGO=10,42%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/06
Revisado por:	MF	2015/03/09

## RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

SUB COMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Integridad y valores éticos	La Institución no cuenta con un manual o código de conducta que todos los empleados deban regirse, no se establecen mecanismos para promover la incorporación de valores en la Fábrica.	Establecer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización
Administración Estratégica	La empresa de comercialización agropecuaria SIEMPRE CULTIVA no cuentan con un sistema de planificación técnico, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	La implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, elaboración de planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales.
Políticas y prácticas de talento humano	No cuenta con una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.	El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.
Estructura organizativa	No cuenta con 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.	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, posteriormente se deberá difundir para que los miembro de la empresa lo conozcan.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/18
Revisado por:	MF	2015/03/10

Competencia Profesional	Las capacitaciones asignadas al personal son muy generales y no se limitan a las responsabilidades o cargos que cada uno posee.	La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.
Identificación y valuación de riesgos	No se establecen mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.	La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos
Incorporación de personal	Para la contratación del personal no se realiza concurso o pruebas selectivas para la incorporarlo a su sitio de trabajo.	El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/18
Revisado por:	MF	2015/03/10

Capacitación y entrenamiento continuo	No se promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.
---------------------------------------	--	---

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/10/18
Revisado por:	MF	2015/03/10

## **CARTA DE INFORME DE CONTROL INTERNO**

Riobamba 18 de octubre del 2014.

ING.

Andrés Yungán

### **GERENTE DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACION SIEMPRE CULTIVA**

Presente.-

De mi consideración:

En atención al oficio emitido el 6 de agosto del 2014 en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA, efectuamos la evaluación del control interno a las unidades de cada coordinación. Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

### **EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVES DEL METODO COSO EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN SIEMPRE CULTIVA.**

#### **SUB COMPONENTE: Integridad y valores éticos**

#### **DEBILIDADES**

La Institución no cuenta con un manual o código de conducta que todos los empleados deban regirse, no se establecen mecanismos para promover la incorporación de valores en la Empresa.

## **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

Establecer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

### **SUB COMPONENTE: Administración Estratégica**

#### **DEBILIDADES**

La empresa de comercialización agropecuaria SIEMPRE CULTIVA no cuentan con un sistema de planificación técnico, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

#### **RECOMENDACIONES**

Al Gerente:

La implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, elaboración de planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales

### **SUB COMPONENTE: Políticas y prácticas de talento humano**

#### **DEBILIDADES:**

No cuenta con una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Gerente**

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico

### **SUB COMPONENTE: Estructura organizativa**

#### **DEBILIDADES:**

No cuenta con 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.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Gerente:**

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, posteriormente se deberá difundir para que los miembros de la empresa lo conozcan.

### **SUB COMPONENTE: Competencia Profesional**

**DEBILIDADES:** Las capacitaciones asignadas al personal son muy generales y no se limitan a las responsabilidades o cargos que cada uno posee.

## **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

### **SUB COMPONENTE: Identificación y valuación de riesgos**

**DEBILIDADES:** No se establecen mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

**RECOMENDACIONES:** La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

### **SUB COMPONENTE: Incorporación de personal**

**DEBILIDADES:** Para la contratación del personal no se realiza concurso o pruebas selectivas para la incorporarlo a su sitio de trabajo.

## **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

### **SUB COMPONENTE: Capacitación y entrenamiento continuo**

**DEBILIDADES:** No se promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

**ATENTAMENTE:**

.....

**Nidia Yungán**

**Egresada. Licenciatura en Contabilidad y Auditoría**

#### 4.2.4 Fase III: Ejecución de la auditoría

PA/EA

**ENTIDAD:** AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

#### **OBJETIVOS:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Evalué los procedimientos más importantes que se efectúan dentro de la Empresa.	<b>IPE 17/17</b>	NY	2014-11-15
<b>2</b>	Aplique los indicadores de gestión	<b>IG 3/3</b>	NY	2015-01-08
<b>3</b>	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	<b>HH 5/5</b>	NY	2015-01-18

## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

IPE1/17

Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde con el giro comercial de la empresa, se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

**1. Proceso de Adquisiciones.-** Proceso que abarca actividades referentes al abastecimiento de mercadería disponible para la venta, relaciones con los proveedores y almacenamiento de artículos adquiridos.

**2. Proceso de Ventas.-** Este proceso abarca las actividades encaminadas a entregar el producto solicitado por el cliente a cambio de un valor monetario.

**3. Proceso de Selección del Proveedor.-** Engloba actividades de identificación, aprobación y selección de nuevos proveedores.

**4. Proceso de Cobranzas.-** Describe actividades de cobro de valores adeudados en ventas a crédito.

**5. Proceso de Distribución.-** Abarca actividades de entrega de artículos a domicilio.

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración de la Empresa de Comercialización “SIEMPRE CULTIVA” mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

## ADQUISICIONES

IPE2/17

**Objeto del procedimiento:** Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en la Empresa de Comercialización “SIEMPRE CULTIVA”

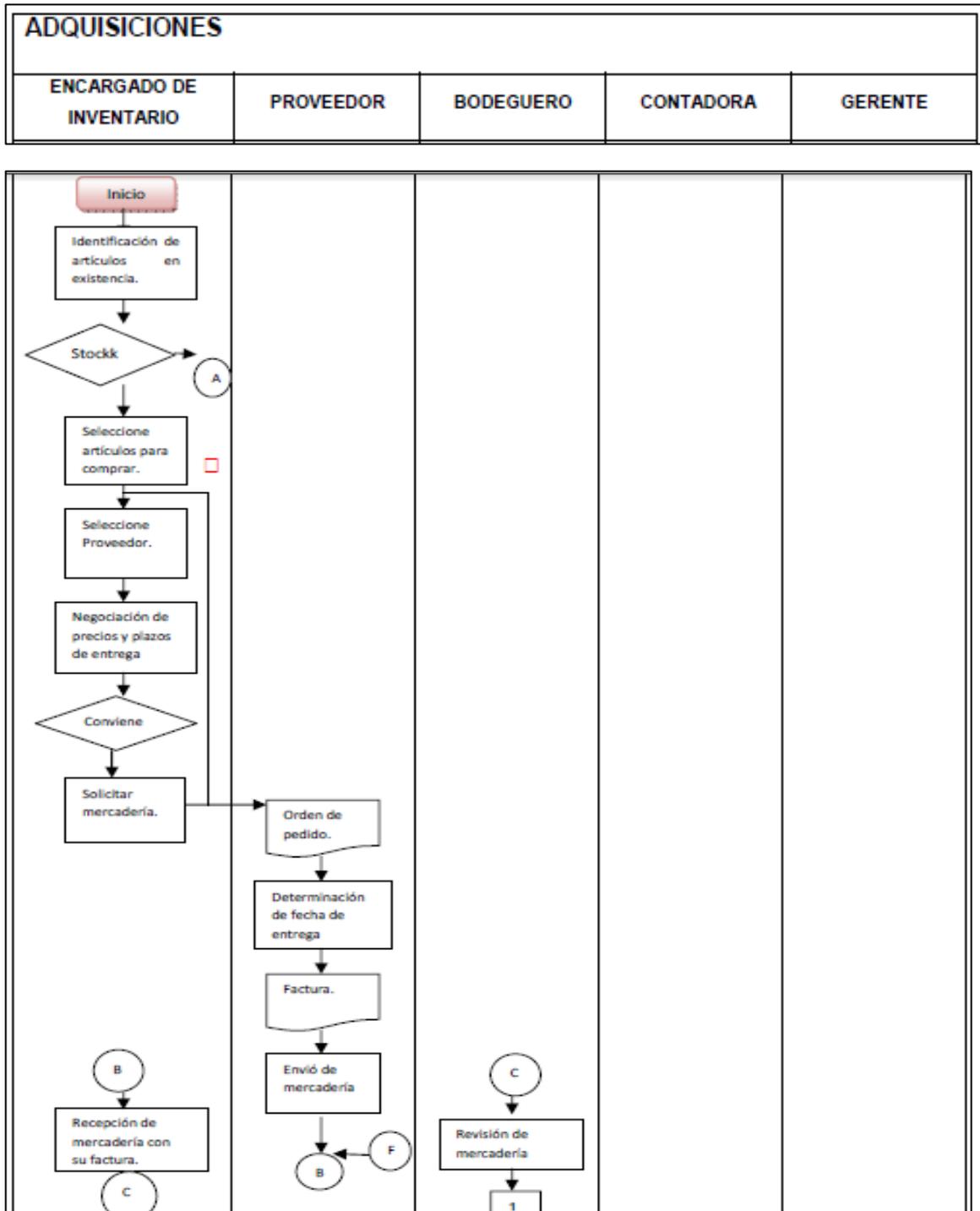
**Campo de aplicación:** Área de inventarios y bodega.

**Responsabilidades:**

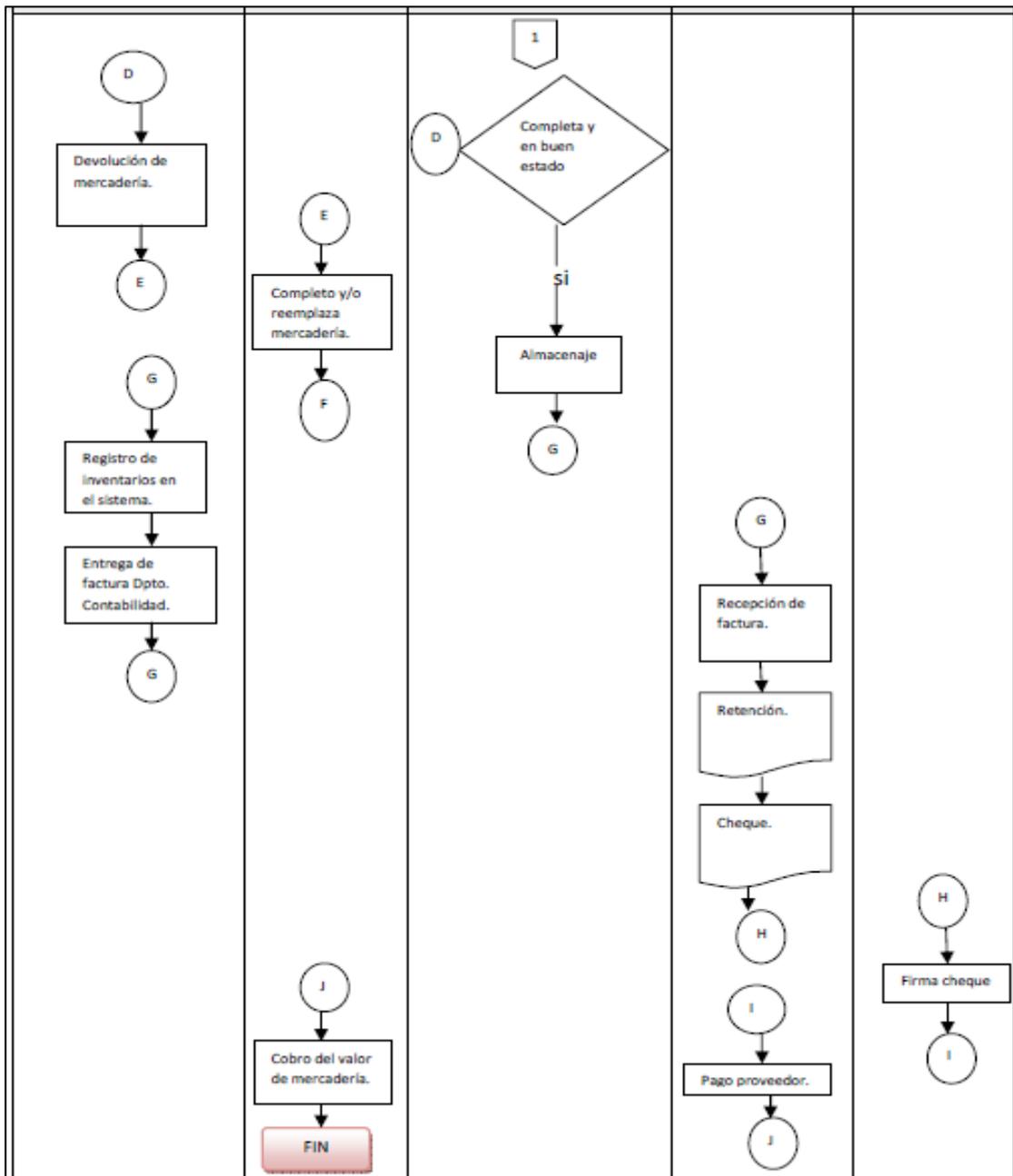
- Mantener el stock mínimo de mercadería en bodega.
- Informar anticipadamente de la carencia de artículos en bodega.
- Sugerir posibles compras de artículos que requiera la Empresa.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Coadyuvar en la fijación de proveedores convenientes para el almacén.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

Figura 8. Proceso de adquisiciones



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12



Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**PROCESO N° 1**

**Adquisiciones.-** Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en la Empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA.

**Actividades:**

1. Identificación de los artículos que se va a comprar.
2. Selección de los proveedores.
3. Negociación de precios y plazos de entrega.
4. Recepción de los artículos solicitados.
5. Revisión de artículos.
6. Almacenamiento en bodega.
7. Registro de los artículos adquiridos (kárdex)

**Consideraciones del proceso de adquisiciones:**

Uno de los aspectos que se ha tomado en cuenta para optimizar el proceso de adquisiciones es mejorar el control en cuanto a selección de proveedores. Para ello, se ha propuesto en el flujograma es al jefe de almacén, quien será el encargado de autorizar las adquisiciones después de evaluar si el proveedor elegido es el que más le conviene a la empresa.

Además, verificará que los artículos solicitados para la compra sean realmente necesarios para la venta. De esta forma se garantiza que no existan irregularidades en la selección de proveedor y se evita la compra indiscriminada de mercadería.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Ventas

**Objeto del procedimiento:** Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

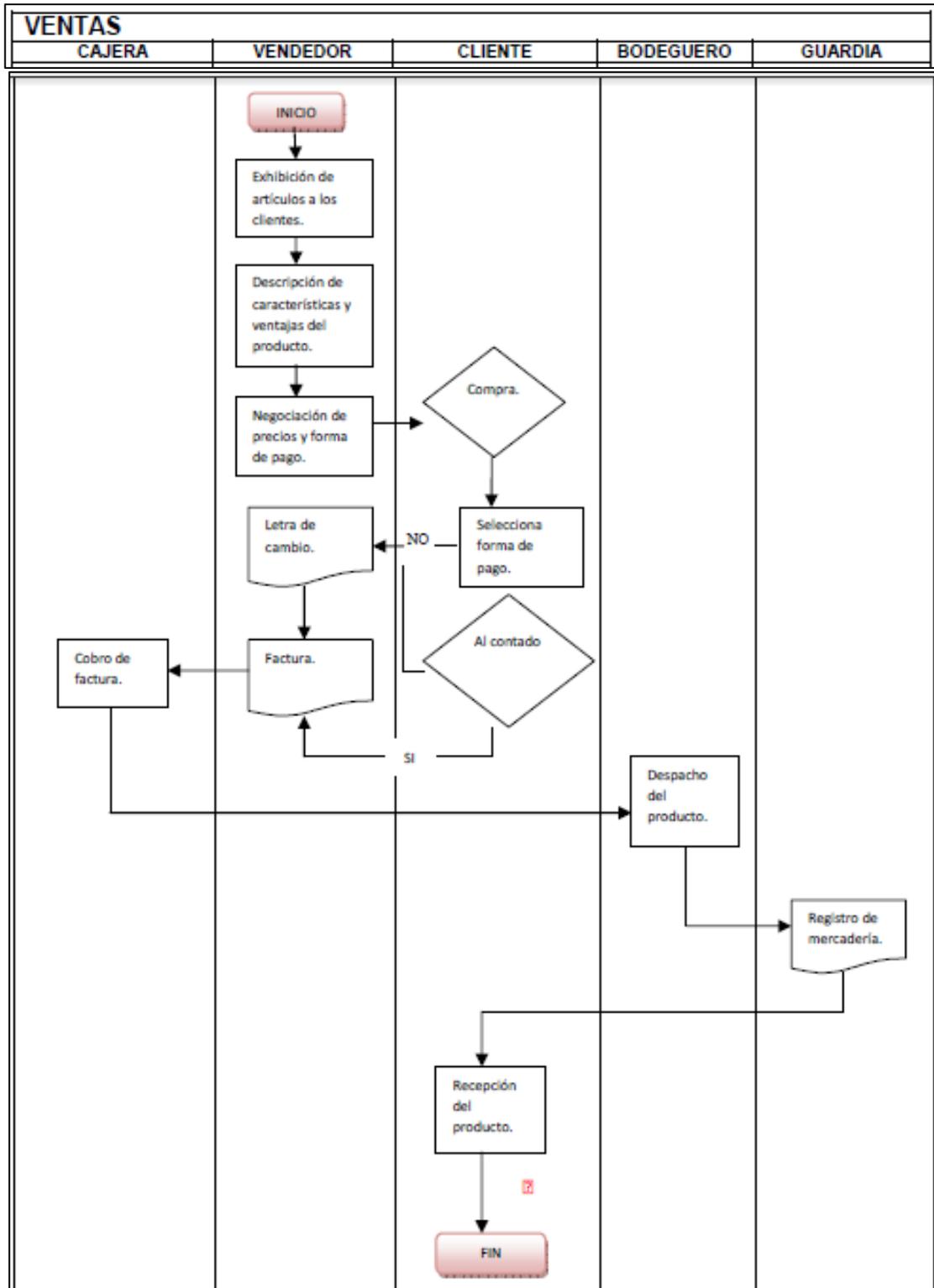
**Campo de aplicación:** Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

**Responsabilidades:**

- Satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.
- Realizar explicaciones claras y concisas de las características y ventajas de los productos ofertados.
- Atraer clientes potenciales mediante promociones, descuentos, etc.
- Generar utilidades para la empresa.
- Especificar las formas de pago disponibles en el almacén

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

Figura 9. Proceso de ventas



Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**PROCESO N° 2**

**Ventas:** Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

**Actividades:**

1. Inducción al cliente a los artículos que ofertan.
2. Dar a conocer las características y ventajas del producto.
3. Explicar la forma de pago.
4. Anotar el pedido y requerimientos del cliente.
5. Facturación.
6. Entrega de los artículos.

**Consideraciones del proceso de ventas:**

En éste proceso al final de la venta debería incluirse el servicio post-venta. Este servicio se refiere, fundamentalmente, al seguimiento que se hace a los clientes para conocer qué tan conformes quedaron con su compra y si el artículo comprado satisface cabalmente sus necesidades. El servicio post-venta también incluye el ofrecimiento que se hace a los clientes de nuevas promociones, descuentos e invitaciones a eventos organizados por el almacén; de esta forma se garantizaría la fidelidad de los compradores

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Selección de proveedor

**Objeto del procedimiento:** Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, garantía, precios y plazos de entrega.

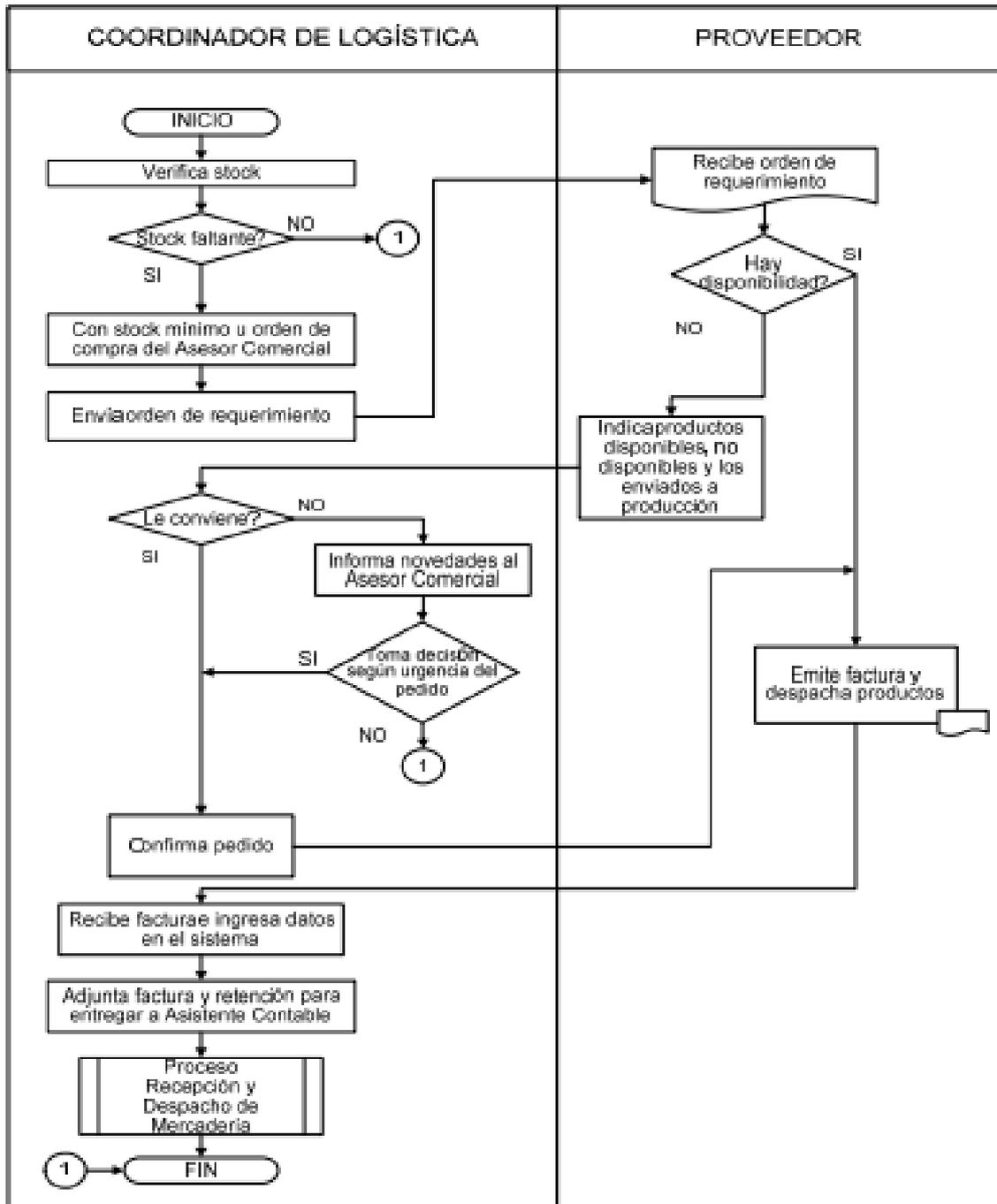
**Campo de aplicación:** Área de inventarios y bodega

**Responsabilidades:**

- Garantizar la adquisición de mercadería de calidad.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Informar sobre novedades en productos dentro del mercado comercial.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Reducir los tiempos de entrega y costos de mercadería a través de una adecuada selección de proveedor.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

Figura 10. Proceso de selección del proveedor



Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**PROCESO N° 3:**

**Selección de proveedor:** Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, precios y plazos de entrega.

**Actividades:**

1. Recepción de propuestas.
2. Análisis de propuestas.
3. Selección de la mejor propuesta.
4. Notificación al proveedor elegido.

**Consideraciones del proceso de selección de proveedor:**

Una de las propuestas planteadas para mejorar el proceso de selección del proveedor es realizar un llamado a concurso de merecimientos, ya que en el proceso original solo se espera que los proveedores acudan al almacén a ofertar su mercadería. Esto complica la planificación de adquisiciones y dificulta la adecuada selección del proveedor.

Otra de las propuestas incluidas en el nuevo proceso es el análisis de las ofertas presentadas por los distintos proveedores por un comité conformado por el gerente, el jefe de almacén y la encargada de inventarios. De esta forma se garantiza la transparencia de la selección del proveedor.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Distribución

**Objeto del procedimiento:** Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

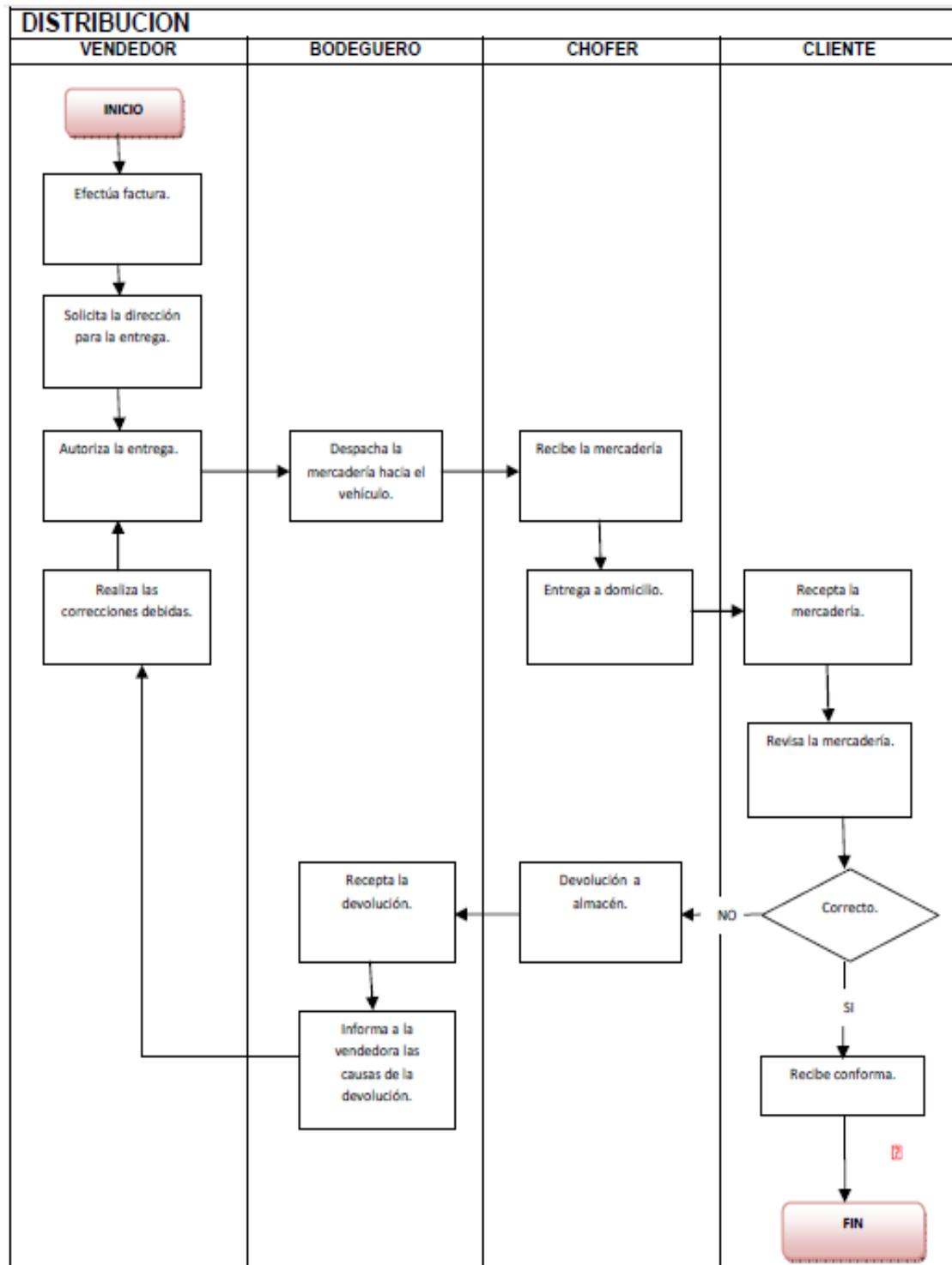
**Campo de aplicación:** Área de inventarios y bodega: Departamento de ventas y Servicio al Cliente.

**Responsabilidades:**

- Entrega de los artículos adquiridos por el cliente en el momento y lugar indicados.
- Instalación adecuada de los artículos adquiridos por el cliente, en caso de ser necesario.
- Verificar el correcto funcionamiento de los artículos adquiridos por el cliente al momento de la entrega.
- Salvaguardar los artículos que se van a entregar al momento de su transportación.
- Garantizar la plena satisfacción del cliente al momento de la entrega del producto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

Figura 11. Proceso de distribución



Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

## PROCESO N° 4

IPE14/17

**Distribución:** Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

### **Actividades:**

1. Efectúa la venta.
2. Solicita la dirección para la entrega.
3. Despacha la mercadería.
4. Entrega a domicilio.
5. El cliente revisa la mercadería.

### **Consideraciones del proceso de distribución:**

La única mejora que se debe plantear dentro de este proceso es que, en el momento de la entrega de los artículos a los clientes, el chofer del camión encargado de la distribución lleve consigo un documento que respalde su entrega y en el cual el cliente pueda registrar su firma como constancia de que recibió conforme los artículos solicitados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Cobranzas

**Objeto del procedimiento:** Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuya paga no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta

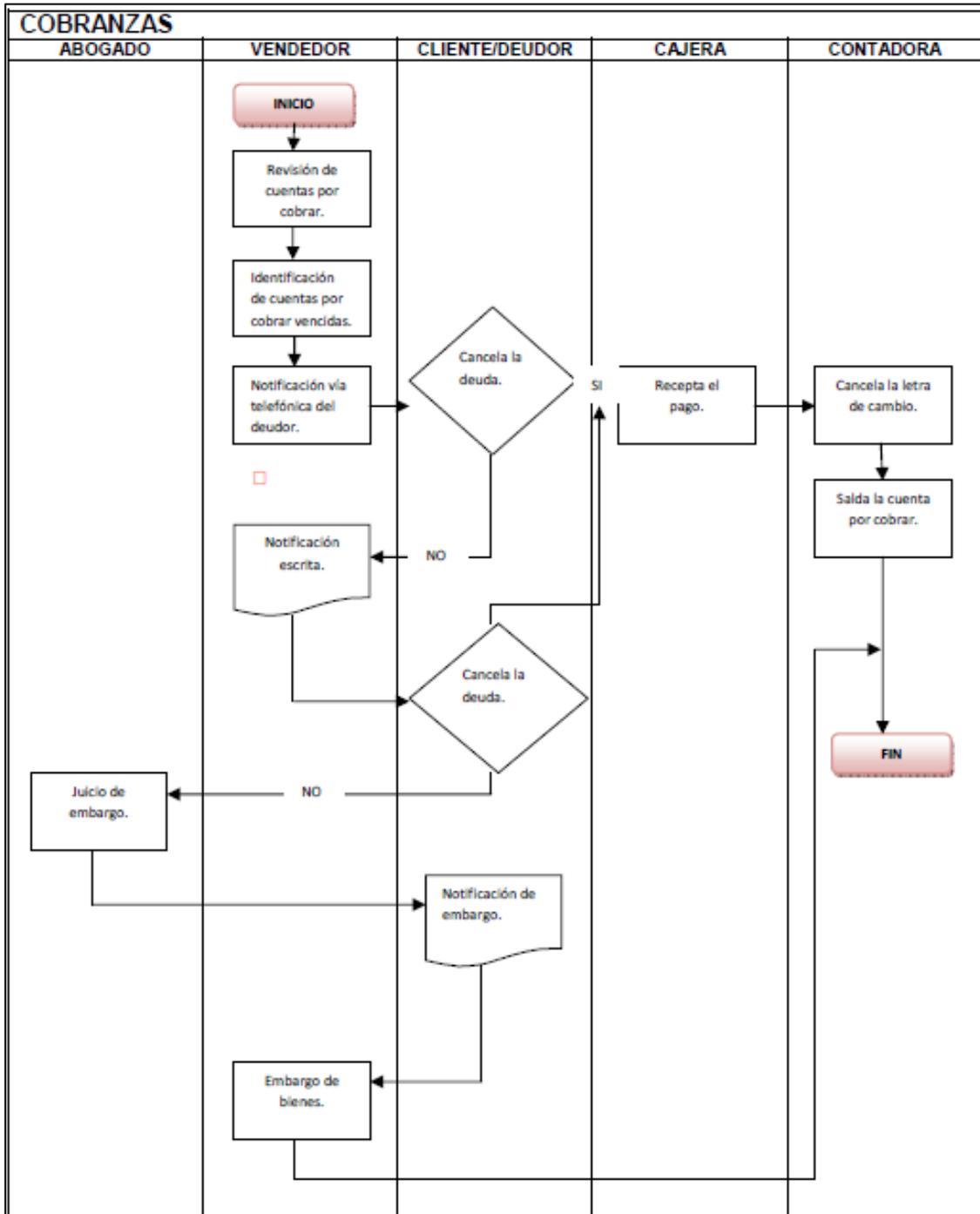
**Campo de aplicación:** Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

**Responsabilidades:**

- Realizar un seguimiento permanente de las cuentas por cobrar (ventas a crédito).
- Notificar oportunamente a los clientes el vencimiento del plazo de pago de la deuda.
- Salidar las cuentas de los clientes que ya han pagado los valores adeudados.
- Insistir en la importancia de que los clientes realicen sus pagos a tiempo para evitar
- problemas legales (embargos).
- Otorgar prórrogas de pago, cuando el caso lo amerite

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

Figura 12. Proceso de cobranzas



Elaborado por: Nidia Yungán

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

## PROCESO N° 5

IPE17/17

**Cobranzas:** Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta.

### Actividades:

1. Identificación de cuentas por cobrar.
2. Notificación vía telefónica.
3. Notificación escrita.
4. Iniciación de juicio de embargo.
5. Embargo de los bienes.
6. Recepción de los pagos.
7. Registro de pagos.
8. Cancelación de cuentas.

### Consideraciones del proceso de cobranzas:

La propuesta que se hace dentro del proceso de cobranzas es que exista un encargado específico de realizar el cobro de los valores adeudados, es decir, un cobrador. Así, las vendedoras podrían desempeñar sus funciones más eficientemente y el cobrador se concentraría exclusivamente en recaudar los valores adeudados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/11/15
Revisado por:	MF	2015/03/12

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN SIEMPRE CULTIVA.**

**Período 1 de Enero al 31 Diciembre 2012**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**1. ECONOMÍA:**

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{\text{PRESUPUESTO GASTO CAPACITACIÓN}}{\text{Nº TOTAL DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS}}$$

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{200}{12} = 16,66\%$$

**PERSONAL CAPACITADO**

$$\text{PC} = \frac{\text{PERSONAL CAPACITADO}}{\text{NÚMERO TOTAL DE PERSONAL}}$$

$$\text{PC} = \frac{2}{12}$$

$$\text{PC} = \frac{2}{12} = 17\% \checkmark$$

Este indicador representa el porcentaje de empleados de la Empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA, que participan en los programas de capacitación.

El 17% de los servidores participan en talleres, cursos, seminarios y charlas programadas, las mismas que se incluyen en la respectiva partida presupuestaria; mientras que el 83% de los demás empleados no han participado en los eventos de capacitación debido a que los temas no tienen relación con las actividades y funciones que desempeñan, y los precios de los eventos deben ser financiados por cada servidor participante.

**✓Revisado**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/01/08
Revisado por:	MF	2015/03/12

## 2. EFICIENCIA

### 1. Cumplimiento de metas.

$$CM = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas proyectadas}}$$

$$CM = \frac{251021,72}{200000,78}$$

$$CM = 1,26 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Este indicador muestra el grado cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2012, lo cual determino que son favorables, ya que la empresa ha logrado incrementar sus ventas con relación al 2011.

### 2. Variación anual de ventas.

$$VAV = \frac{\text{Ventasaño 2013}}{\text{Ventasaño 2012}}$$

$$VAV = \frac{251021,72}{116341,10}$$

$$VAV = 2,15 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Las ventas del año 2012 en comparación con las del 2013 han tenido un incremento lo que genera mayores utilidades para la empresa.

### 3. Indices de ventas por vendedor

$$IVV = \frac{\text{Ventastotales}}{\text{nº de vendedores}}$$

$$IVV = \frac{251021,72}{12}$$

$$IVV = 20918$$

Análisis: En la Empresa existen 12 personas que están encargadas de realizar las ventas. Éste indica el grado de responsabilidad monetaria que tienen los colaboradores del departamento.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/01/08
Revisado por:	MF	2015/03/12

### 3. EFICACIA

$$\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES} = \frac{\text{RECLAMOS RECIBIDOS}}{\text{SOCIOS ATENDIDOS}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS} = \frac{50}{50} = 100\%$$

Este indicador muestra que del total de los clientes que tuvieron reclamos por el producto se les atendieron satisfactoriamente.

### 4. ÉTICA;

#### PORCENTAJE DE ATRASOS DE LOS SERVIDORES

$$\text{PAS} = \frac{\text{Número de atrasos al año de los empleados}}{\text{Número total de empleados}}$$

$$\text{PAS} = \frac{5}{12} = 42\%$$

Este indicador señala que del total de empleados de la empresa que son 12 miembros, en el año se detectó que el 42% de ellos tuvieron atrasos, es decir no llegaron a tiempo a sus labores diarias sujetándose a los horarios establecidos por la institución, situación que inmediatamente se pudo solucionar.

### ECOLOGÍA

$$\text{EC} = \frac{\text{Personal que contribuye en el cuidado del medio ambiente}}{\text{Número total de empleados}}$$

$$\text{EC} = \frac{12}{12} = 100\%$$

El 100% de los empleados contribuyen al cuidado del medio ambiente, reciclando y usando materiales ecológicos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2014/01/08
Revisado por:	MF	2015/03/12

## HOJA DE HALLAZGOS

HH 1/5

### INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 2 /16	<b>1</b>	La Institución no cuenta con un manual o código de conducta que todos los empleados deban regirse, no se establecen mecanismos para promover la incorporación de valores en la Fábrica.	La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.	Falta de iniciativa y planificación en la elaboración de éste documento.	El personal no se rige a un código o manual de conducta que se encuentre documentado por lo que es más difícil que ellos lo apliquen por lo cual dentro del Centro el personal tiene llamados de atención y sanciones de manera verbal lo que no permite que se oriente su integridad y compromiso hacia la organización de manera más técnica y organizada.	Los responsables del control interno no determinan ni fomentan valores de integridad y ética en beneficio del desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a esos valores.	Al Gerente: Establecer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2015/01/18
Revisado por:	MF	2015/03/12

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

HH 2/5

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 2 /16	2	La empresa de comercialización agropecuaria SIEMPRE CULTIVA no cuentan con un sistema de planificación técnico, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	El control interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto	,Falta de conocimiento con respecto a la implementación de un sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión	Inexistencia de un sistema de control que permita la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los procesos administrativos de la Empresa.	La falta de un sistema de planificación evita la ejecución de un análisis de la situación y del entorno, no identifica las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad..	<b>Al Gerente</b> La implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, elaboración de planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2015/01/18
Revisado por:	MF	2015/03/12

**COMPETENCIA PROFESIONAL**

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 2 /16	3	Las capacitaciones asignadas al personal son muy generales y no se limitan a las responsabilidades o cargos que cada uno posee.	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.	No se determina de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.	Falta de conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.	No se ejecuta un plan de capacitación por las unidades de talento humano para cubrir las necesidades de las servidoras y servidores y estar directamente relacionada con el puesto que desempeñan.	La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2015/01/18
Revisado por:	MF	2015/03/12

**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACION DE RIESGOS**

HH 4/5

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 2 /16	4	No se establecen mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos	La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.	Conducir la gestión hacia los resultados esperados, a ella le corresponde  identificar y evaluar los riesgos a nivel de organización, direcciones, departamentos, actividades, etc.	Probabilidad de que un evento interno o externo afecte negativamente la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con legalidad, eficacia, eficiencia y economía.	No se ejecuta en la Empresa procesos de administración de riesgos, que implique la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.	La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2015/01/18
Revisado por:	MF	2015/03/12

## INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 2 /16	5	Para la contratación del personal no se realiza concurso o pruebas selectivas para la incorporarlo a su sitio de trabajo.	El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.	La definición y ordenamiento de los puestos de trabajo no se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.	No se identificará correctamente a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia en las actividades de la empresa.	No se ejecuta un proceso técnico para la incorporación de personal, donde se seleccione al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.	El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	NY	2015/01/18
Revisado por:	MF	2015/03/12

#### 4.2.5 Fase IV. Comunicación

PA/IF 1/1

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

**Tabla 17.** Programa de Auditoría Fase IV

<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Informe final de auditoría de gestión.		NYM	2014-10-11

**Elaborado por:** Nidia Yungán

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE  
COMERCIALIZACIÓN SIEMPRE CULTIVA PERÍODO 2013”**

Riobamba 28 de enero del 2015

ING. ANDRES YUNGÁN  
**GERENTE**

Presente.-

De mi consideración:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN  
AGROPECUARIA SIEMPRE CULTIVA, DEL CANTÓN GUAMOTE,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2013.”**

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión en la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, del cantón Guamote, Provincia de Chimborazo período 1 de enero al 21 de diciembre del 2013. El desarrollo del presente trabajo tiene como propósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y alternativas para mejorar.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. La responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó como componentes a las Coordinaciones Administrativa y Financiera considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **MOTIVO**

Realizar la auditoría de gestión a la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, período 2013 que permita determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades realizadas, en la consecución de los objetivos institucionales

### **OBJETIVO**

- Diagnosticar las áreas críticas, a través del levantamiento de información para conocer la situación actual de la Empresa Comercial.
- Ejecutar la auditoría mediante la aplicación de sus respectivas fases para conocer el nivel de los procesos administrativos de la entidad.
- Emitir un informe que proporcione los resultados obtenidos con sus respectivas evidencias, de las áreas evaluadas y sus respectivas recomendaciones

### **ALCANCE**

Auditoría de gestión a la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, período 2013

### **ENFOQUE**

La Auditoría de Gestión está orientada al Talento Humano de la Empresa de Comercialización Agropecuaria SIEMPRE CULTIVA, período 2013, período 2013 para determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades realizadas, en la consecución de los objetivos institucionales

## **HALLAZGOS ENCONTRADOS QUE NECESITAN SER MEJORADOS**

### **SUB COMPONENTE: Integridad y valores éticos**

#### **DEBILIDADES**

La Institución no cuenta con un manual o código de conducta que todos los empleados deban regirse, no se establecen mecanismos para promover la incorporación de valores en la Fábrica.

#### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

Establecer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización

### **SUB COMPONENTE: Administración Estratégica**

#### **DEBILIDADES**

La empresa de comercialización agropecuaria SIEMPRE CULTIVA no cuentan con un sistema de planificación técnico, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

#### **RECOMENDACIONES**

Al Gerente:

La implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, elaboración de planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales

## **SUB COMPONENTE: Políticas y prácticas de talento humano**

### **DEBILIDADES:**

No cuenta con una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico

## **SUB COMPONENTE: Estructura organizativa**

### **DEBILIDADES:**

No cuenta con 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.

### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

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, posteriormente se deberá difundir para que los miembros de la empresa lo conozcan.

### **SUB COMPONENTE: Competencia Profesional**

**DEBILIDADES:** Las capacitaciones asignadas al personal son muy generales y no se limitan a las responsabilidades o cargos que cada uno posee.

#### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

### **SUB COMPONENTE: Identificación y valuación de riesgos**

**DEBILIDADES:** No se establecen mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

**RECOMENDACIONES:** La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afectan a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

### **SUB COMPONENTE: Incorporación de personal**

**DEBILIDADES:** Para la contratación del personal no se realiza concurso o pruebas selectivas para la incorporarlo a su sitio de trabajo.

#### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia

garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

**SUB COMPONENTE: Capacitación y entrenamiento continuo**

**DEBILIDADES:** No se promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente:

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

Atentamente:

.....

**Nidia Yungán**

**Egresada. Licenciatura en Contabilidad y Auditoría**

## CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico de las áreas críticas a través de la recolección de información para la presente auditoría se pudo detectar que no existe un organigrama estructural.
- Los indicadores de gestión son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora.
- El Informe constituye la etapa final del proceso de Auditoría, en el mismo se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido. Este Informe es escrito siempre para terceros que constituyen los clientes, independientemente del tipo de Auditoría que se realice, de ahí la importancia concedida al mismo y a los requerimientos que debe cumplir.

## **RECOMENDACIONES**

- Poner en marcha la difusión de la filosofía institucional e implementar el organigrama estructural propuesto en el presente trabajo de auditoría para lograr una adecuada organización y distribución de los puestos de trabajo.
- Es importante mantener la economía, eficiencia, eficacia, equidad, ética y ecología de la gestión sin embargo se recomienda el mejoramiento de los hallazgos encontrados a través de la medición de los indicadores.
- El Gerente de la Empresa de Comercialización SIEMPRE CULTIVA deben aplicar mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos institucionales que proporcione una información fiable, eficiente y eficaz en las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Analizar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y darlas a conocer a la autoridad nominadora, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para dar las respectivas soluciones y se efectúe el seguimiento pertinente de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Cultural S.A.
- Blanco Luna, Y. (2004). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: ECOE Edicioen.
- Cook, J., & Winkle, G. (2000). *Auditoría*. México Mc Graw-Hill.
- De la Peña, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I Y II*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Fernandez, E. (2005). *El proceso de Auditoría Hallazgos de Auditoría.: SOEDUC*.
- *Contraloría General Del Estado*. Quito: CGE (2002).
- Maldonado, M. K. (2001). *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética*. Quito: Luz de América.
- Mantilla, S. A. (2004). *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. Bogotá: ECOC Ediciones.
- Benal Torres ACB. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Petrice Hall